

MASTER'S THESIS

Good practices voor de plan fase van een IT outsourcingproject binnen de publieke sector

Helgers, J. (Jeffrey)

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Good practices voor de plan fase van een IT outsourcingproject binnen de publieke sector

Good practices for the planning phase of an IT outsourcing project within the public sector

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Bètawetenschappen Masteropleiding Business Process Management & IT
Degree programme:	Open University of the Netherlands, Faculty of Management, Science & Technology Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Jeffrey Helgers
Identiteitsnummer:	
Datum:	23-01-2021
Afstudeerbegeleider	Lianne Cuijpers
Meelezer	Ben Roelens
Versie nummer:	1.1
Status:	Final

Abstract

Steeds meer organisaties besteden hun IT-processen uit, waardoor IT outsourcing een integraal component van Informatie management is geworden (Kern and Willcocks 2000, Goles and Chin 2005). Opvallend is dat vooral ITO projecten bij organisaties in de private sector worden beschreven in de literatuur en dat organisaties in de publieke sector minder aan bod komen. Hierdoor is minder bekend over de manier waarop de ITO projecten bij dergelijke organisaties verlopen. In dit onderzoek is het doel om de plan fase van IT outsourcingprojecten in de publieke sector nader te bekijken en hiervoor good practices te achterhalen. Dit is door middel van een case study gedaan geworden bij een gemeentelijke organisatie, waarbij zowel medewerkers uit de caseorganisatie als bij de IT dienstverlener bevraagd zijn. Volgens Serrat (2017) kunnen op basis van de ervaringen uit een succesvol afgerond uitbestedingsproject good practices worden benoemd die generaliseerbaar kunnen zijn voor vergelijkbare situaties. Uit de informatie die is verkregen in de case study zijn een aantal good practices afgeleid, waarbij deze veelal overeenkomen met de good practices die bestaan bij ITO projecten de private sector. het grote verschil zit in de wet- en regelgeving waar de organisaties in de publieke sector zich aan dienen te houden.

Sleutelbegrippen

IT uitbesteding, publieke sector, good practices, requirements, case study

Samenvatting

Steeds meer organisaties besteden hun IT-processen uit, waardoor IT outsourcing een integraal component van informatie management is geworden. Dit is ook het geval bij organisaties in de publieke sector. IT outsourcing (ITO) kan gedefinieerd worden als een besluit van een organisatie om de IT assets, mensen en/of activiteiten van de organisatie uit te besteden aan een leverancier, welke in ruil daarvoor de assets en/of diensten levert. Het doel hiervan is om te zorgen voor een betere business-IT alignment, waarbij minder kosten zijn om de IT assets zelf te onderhouden.

ITO wordt ook steeds gebruikelijker in de publieke sector/ overheidsinstanties. Het is echter opvallend dat vooral ITO projecten bij organisaties in de private sector worden beschreven in de literatuur en dat organisaties in de publieke sector minder aan bod komen. Hierdoor is minder bekend over de manier waarop de ITO projecten bij dergelijke organisaties verlopen.

Dit onderzoek zal verkennend van aard zijn met als doel om te achterhalen welke good practices bestaan met betrekking tot de planfase van een ITO project in de publieke sector en deze te benoemen. Er is gekozen voor de planfase omdat dit gezien wordt als de fase die het meest bijdraagt aan het uiteindelijke succes van het project, en dus als zeer belangrijk kan worden beschouwd. De onderzoeksvraag luidt dan ook *“welke good practices bestaan met betrekking tot de planfase van een IT-outsourcingproject in de publieke sector?”*.

het onderzoek is begonnen met het bepalen van een theorie door middel van literatuurstudie, namelijk over welke elementen invloed hebben op de plan fase voor IT outsourcing binnen de publieke sector. Nu is het doel om, op basis van de gevonden elementen uit de theorie, bepaalde good practices te vinden voor deze plan fase bij IT uitbestedingsprojecten.

“good practices” kunnen worden gezien als processen of methoden die effectief zijn gebleken in één organisatie en mogelijk ook effectief zijn in een andere organisatie. Daarbij wordt er aangegeven dat er meerdere methoden zijn om good practices te ontdekken. Zo kunnen organisaties onderzocht worden waarvan de resultaten goed/uitstekend zijn, en daarom waarschijnlijk “good practices” toepassen. Op basis van hun aanpak kunnen dan dus good practices onderscheiden worden. Door te kijken hoe de case organisatie de plan fase heeft aangepakt, waarbij rekening is gehouden met de ervaringen en de resultaten van het project, kunnen dus bepaalde good practices en eventuele non-good practices gevonden worden op dit gebied.

Door middel van een case study bij een gemeentelijke organisatie, waarbij dus een succesvol uitbestedingsproject heeft plaatsgevonden, zullen door semigestructureerde interviews en documentanalyse de ervaringen die zijn opgedaan in het IT uitbestedingsproject worden achterhaald.

De informatie wordt verkregen bij de personen die werkzaam zijn binnen de caseorganisatie en die actief betrokken zijn geweest bij een succesvol afgerond ITO project dat heeft plaatsgevonden binnen deze caseorganisatie. Een organisatie kan als geschikt worden gezien wanneer binnen de organisatie een IT uitbestedingsproject heeft plaatsgevonden die op een succesvolle wijze is verlopen of waarbij in ieder geval kan aangeven op welke punten het project beter had gekund. Om te bepalen of een organisatie geschikt is, is deze vooraf gevraagd naar een aantal zaken om zo een eerste indruk te krijgen of het project succesvol was verlopen en of de organisatie dus geschikt was voor het onderzoek.

Daarnaast is ook informatie verzameld worden bij een IT dienstverlener/ leverancier. De IT leverancier/ dienstverlener kan informatie bijdragen wat betreft een globaal beeld van IT outsourcing projecten, aangezien deze met meerdere organisaties/klanten samenwerkt. Hierdoor heeft deze een globaler beeld van IT outsourcingprojecten. Op basis hiervan kunnen ervaringen gedeeld worden van meerdere

IT outsourcing projecten van zowel organisaties in de publieke- als private sector en kan het verschil tussen beide aangegeven worden.

Met de interviews wordt getracht de context van het ITO project, het verloop van het project, het doel van het project en de ervaringen van de betrokkenen te achterhalen. Het doel hierbij is om:

- Een duidelijk beeld krijgen van hoe de planfase van de uitbesteding in de caseorganisatie heeft plaatsgevonden, waarbij onderstaande vragen specifiek van belang zijn.
 - o Hebben de elementen uit de literatuur een rol gespeeld in het proces?
 - o Zijn de vooraf gestelde doelen/requirements behaald?
 - o Zijn de vooraf geconstateerde problemen opgelost?

Van bovenstaande onderzoeksvragen zijn, in combinatie met de resultaten van het literatuuronderzoek, een aantal deelvragen afgeleid. De verschillende deelvragen zijn gekoppeld aan bepaalde onderwerpen, namelijk initiatie van het project, vooraf gestelde doelen/requirements, de vorm van de uitbesteding en de succesfactoren.

Door de aanpak van het IT uitbestedingsproject duidelijk te hebben na het onderzoek, en de verkregen informatie te evalueren, kan op basis van die evaluatie good practices bepaald worden.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek, die effect hebben gehad op het succesvolle verloop van het IT uitbestedingsproject, weergegeven. Dit lijstje is afgeleid uit de informatie die verkregen is van zowel de caseorganisatie als de IT dienstverlener. Hierbij is specifiek gekeken naar welke zaken in het IT uitbestedingsproject goed ging, wat niet goed ging en welke elementen de caseorganisatie belangrijk vond om het project als succesvol te beschrijven. Op basis van deze inzichten, is dit lijstje opgesteld.

Good practices
Besteed niet te veel in een keer uit, maar spreid het over meerdere aanbestedingen.
Bepaal vooraf wat haalbaar is om uit te besteden.
Denk vooraf goed na over wat je precies wilt bereiken (je doelen) met de uitbesteding
Formuleer de requirements niet te technisch, maar hou ze vooral functioneel.
Hou je requirements reëel door ze vooraf te bespreken met meerdere IT dienstverleners.
Houd rekening met de wettelijke verplichtingen
Zorg voor een duidelijke afbakening van het uitbestedingsproject in je contract.
Maak een reële projectplanning.

Op basis van de verschillende good practices die zijn gevonden kan gesteld worden dat ze voor het grootste deel overeen komen met de literatuur en deze vooral verfijnt. Hierdoor komen de good practices dus ook overeen met de good practices die bestaan bij ITO projecten in de private sector. Dit houdt in dat in de basis de uitbestedingen te vergelijken zijn, echter zit het grote verschil in de wet- en regelgeving waar de organisaties in de publieke sector zich aan dienen te houden. Doordat bij uitbestedingen in de publieke sector sprake is van meer wettelijke verplichtingen, is er minder vrijheid voor het opstellen van requirements. Daarnaast dient de organisatie ook rekening te houden met het begrotingsbudget, waardoor een keuze gemaakt dient te worden over welke elementen uitbesteed gaan worden en waarom.

Summary

More and more organizations are outsourcing their IT processes, making IT outsourcing an integral component of Information Management. This is also the case with public sector organizations. IT outsourcing (ITO) can be defined as a decision by an organization to outsource the organization's IT assets, people and/or operations to a supplier, which in return provides the assets and/or services. The goal here is to ensure better business-IT alignment, with less cost to maintain the IT assets themselves.

ITO is also becoming more common in the public sector/government organizations. However, it is notable that mainly ITO projects at organizations in the private sector are described in the literature and that organizations in the public sector are less discussed. As a result, less is known about how ITO projects are conducted at such organizations.

This research will be exploratory in nature with the goal of finding out what good practices exist with respect to the planning phase of an ITO project in the public sector and naming them. The planning phase was chosen because it is seen as the phase that contributes most to the ultimate success of the project, and thus can be considered very important. Therefore, the research question is "what good practices exist regarding the planning phase of an IT outsourcing project in the public sector?".

the research started with determining a theory through literature review, namely about what elements influence the planning phase for IT outsourcing within the public sector. Now, based on the found elements from the theory, the goal is to find certain good practices for this planning phase in IT outsourcing projects.

"Good practices" can be defined as processes or methods that have proven effective in one organization and may also be effective in another organization. In addition, it is indicated that there are multiple methods of discovering good practices. For example, organizations can be examined whose results are good/excellent, and therefore likely to use "good practices." Thus, based on their approach, good practices can then be distinguished. By looking at how the case organization handled the planning phase, taking into account the experiences and results of the project, certain good practices and possible non-good practices can therefore be found in this area.

Through a case study in a municipal organization, where a successful outsourcing project has taken place, the experiences gained in the IT outsourcing project will be identified by conducting semi structured interviews and document analysis.

The information is obtained from individuals employed within the case organization who have been actively involved in a successfully completed ITO project that has taken place within this case organization. An organization can be considered suitable when an IT outsourcing project has taken place within the organization that has been successful or at least where it can identify areas where the project could have been better. In order to determine the suitability of an organization, it was asked about a number of issues beforehand in order to get a first impression of whether the project had been successful and therefore whether the organization was suitable for the study.

In addition, information was also collected from an IT service provider/supplier. The IT service provider/supplier can contribute information regarding a global view of IT outsourcing projects, as they work with multiple organizations/customers. As a result, it has a more global view of IT outsourcing projects.

Based on this, experiences of multiple IT outsourcing projects of both public and private sector organizations can be shared and the difference between the two can be indicated.

The interviews seek to find out the context of the ITO project, the course of the project, the purpose of the project and the experiences of those involved. The aim here is to:

- get a clear picture of how the planning phase of the outsourcing took place in the case organization, with the following questions being specifically relevant.
 - o Did the elements from the literature play a role in the process?
 - o Were the predefined goals/requirements achieved?
 - o Were the pre-identified issues resolved?

From the above research questions, in combination with the results of the literature review, a number of sub-questions were derived. The various sub-questions are linked to certain topics, namely initiation of the project, pre-set goals/requirements, the form of outsourcing and the success factors. good practices can be determined by evaluating the information about the approach to the IT outsourcing project obtained in the research.

The table below shows the key findings from the study that had an effect on the successful completion of the IT outsourcing project. This list was derived from the information obtained from both the case organization and the IT service provider/ supplier. Here the study looked specifically at what things in the IT outsourcing project went well, what did not go well, and what elements the case organization felt were important to describe the project as successful. Based on these insights, this list was created.

Good practices
Don't outsource too much at once, but spread it over several tenders.
Determine in advance what is feasible to outsource.
Think carefully in advance about exactly what you want to achieve (your goals) with the outsourcing.
Don't formulate the requirements too technically, but keep them primarily functional.
Keep your requirements realistic by discussing them with multiple IT service providers in advance.
Take into account the legal obligations that come with an outsourcing project.
Make sure the outsourcing project is clearly delineated in your contract.
Establish a realistic project schedule.

Based on the various good practices found, it can be said that for the most part they match and mostly refine the literature. This means that in basic terms the outsourcings are comparable, however, the major difference lies in the laws and regulations that public sector organizations must comply with. Because outsourcing in the public sector involves more legal obligations, there is less freedom for drafting requirements. In addition, the organization must also take into account the budget, so a choice must be made about which elements will be outsourced and why.

Inhoud

1. Introductie.....	8
1.1. Achtergrond.....	8
1.2. Gebiedsverkenning.....	8
1.3. Probleemstelling.....	8
1.4. Opdrachtformulering.....	9
1.5. Motivatie / relevantie.....	9
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	10
2. Theoretisch kader.....	10
2.1. Onderzoeksaanpak.....	10
2.2. Uitvoering.....	12
2.3. Resultaten en conclusies	15
2.4. Doel van het vervolgonderzoek.....	21
3. Methodologie	21
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n).....	21
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	23
3.3. Gegevensanalyse	28
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	29
4. Resultaten.....	31
4.1. Case organisatie	31
4.2. IT dienstverlener.....	36
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen	38
5.1. Conclusies.....	38
5.2. Discussie - reflectie.....	39
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk	42
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek	43
Literatuur.....	43
Bijlagen	47
Bijlage 1: Interviewverslagen	47
Interview case organisatie.....	47
Interview IT dienstverlener	54

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Steeds meer organisaties besteden hun IT-processen uit, waardoor IT outsourcing een integraal component van Informatie management is geworden (Kern and Willcocks 2000, Goles and Chin 2005). Dit is ook het geval bij organisaties in de publieke sector. Voor zulke organisaties is er sprake van een aanbestedingsplicht volgens de aanbestedingswet 2012. Op basis van deze aanbestedingswet zijn er bepaalde regels waar een organisatie zich aan dient te houden gebaseerd op het budget van het aanbestedingsproject. Het is dus belangrijk dat vooraf duidelijk is welke doelstellingen je hebt met de uitbesteding, hoe je deze wilt bereiken en waarom deze elementen van belang zijn. Pietrzak and Paliszkievicz (2015) geven aan dat deze zaken horen bij de planfase in de PDCA cyclus. Daarbij geven Dvir, Raz et al. (2003) aan dat de planning fase het meeste invloed heeft op het uiteindelijke succes van een project. Het kan dus gezien worden als de meest belangrijke fase in het project. Het is dus belangrijk om deze fase zorgvuldig te doorlopen. Het doel van deze paper is dan ook om te bepalen welke “good practices” bestaan met betrekking tot de planfase van een IT outsourcing project in de publieke sector. Met good practices worden gevestigde, in de markt bewezen praktijken bedoeld die goed werken in een groot aantal organisaties (Slowinski and Sagal 2010).

1.2. Gebiedsverkenning

IT outsourcing (ITO) kan gedefinieerd worden als een besluit van een organisatie om de IT assets, mensen en/of activiteiten van de organisatie uit te besteden aan een leverancier, welke in ruil daarvoor de assets en/of diensten levert (Kern and Willcocks 2000). Het doel hiervan is om te zorgen voor een betere business-IT alignment, waarbij minder kosten zijn om de IT assets zelf te onderhouden. Business-IT alignment is het toepassen van IT op een gepaste en tijdige manier in harmonie met de bedrijfsstrategieën, –doelstellingen en –behoeften (Luftman and Brier 1999).

ITO wordt steeds gebruikelijker in de publieke sector/ overheidsinstanties (Moon, Swar et al. 2010).

De publieke sector is een verzamelnaam voor verschillende (semi-)overheidsinstanties, zoals gemeenten, provincies, en dergelijke. Binnen ITO projecten bij organisaties in de publieke sector moet rekening gehouden worden met de aanbestedingswet 2012. Op basis hiervan zijn er bepaalde regels waar een organisatie zich aan dient te houden gebaseerd op het budget van het aanbestedingsproject. Daarbij kan gesteld worden dat voor een succesvol uitbestedingsproject het belangrijk is om de planfase zorgvuldig in te richten (Dvir, Raz et al. 2003). Binnen de planfase in een project worden problemen herkend en wordt bepaald hoe deze problemen opgelost dienen te worden (Pietrzak and Paliszkievicz 2015).

1.3. Probleemstelling

ITO is een veel beschreven fenomeen, aangezien het de marktwaaarde van een bedrijf positief kan beïnvloeden (Bryce and Useem 1998, Farag and Krishnan 2003, Koh, Ang et al. 2007).

Echter valt op dat vooral ITO projecten bij organisaties in de private sector worden beschreven en dat organisaties in de publieke sector minder aan bod komen. Hierdoor is minder bekend over de manier waarop de ITO projecten bij organisaties in de publieke sector verlopen. Bij een organisatie in de publieke sector is er wel sprake van een aanbestedingsplicht volgens de aanbestedingswet 2012.

Hierdoor zijn requirements moeilijker om op te stellen, aangezien er meerdere belangen zijn. Deze requirements worden opgesteld in de “plan fase” van de PDCA cyclus (Pietrzak and Paliszkievicz 2015). Binnen de plan fase draait het bij projecten om het herkennen van problemen en het bepalen hoe deze problemen opgelost dienen te worden. Aangezien de plan fase veel bijdraagt aan het succes van een (uitbestedings)project (Dvir, Raz et al. 2003), en het dus een belangrijke fase is binnen een project, is er voor gekozen om deze fase verder toe te lichten in dit onderzoek.

1.4. Opdrachtformulering

Dit onderzoek zal verkennend van aard zijn met als doel om te achterhalen welke good practices bestaan met betrekking tot de planfase van een ITO project in de publieke sector en deze te benoemen. De onderzoeksvraag luidt dan ook *“welke good practices bestaan met betrekking tot de planfase van een IT-outsourcingproject in de publieke sector?”*. Hierbij is het van belang om te bepalen op welke elementen gelet wordt om te bepalen of een uitbestedingsproject succesvol is. Met andere woorden, *“welke factoren zijn van belang bij een succesvolle sourcingrelatie en hoe wordt dit bereikt?”*. Hierbij gaat het om welke factoren van belang zijn voor het slagen van een ITO project en waarom dit het geval is. Hierbij is het belangrijk dat de verschillende keuzes die de organisatie gemaakt heeft op basis van deze factoren te achterhalen. Daarbij moet bepaald worden of deze keuzes “goed” waren en of deze daadwerkelijk bijdragen aan het laten slagen van het ITO project. Op basis van het voorgaande, zijn een aantal deelvragen opgesteld, namelijk:

- *“Waar moet op gelet worden bij het opstellen van requirements voor de IT outsourcing?”*
- *“Om welke redenen wordt IT outsourcing geïnitieerd binnen de publieke sector?”*
- *“Hoe wordt bepaald in welke vorm IT outsourcing plaats moet vinden en op welke wijze beïnvloed de vorm de requirements?”*
- *“Welke factoren zijn van belang voor een succesvolle IT-outsourcing en wordt met deze factoren rekening gehouden bij het opstellen van de requirements?”*

Serrat (2017) geeft aan dat een “good practice” kan worden gezien als processen of methoden die effectief zijn gebleken in één organisatie en mogelijk ook effectief zijn in een andere organisatie. Daarbij wordt er aangegeven dat er meerdere methoden zijn om good practices te ontdekken. Zo kunnen organisaties onderzocht worden waarvan de resultaten goed/uitstekend zijn, en daarom waarschijnlijk “good practices” toepassen. Op basis van hun aanpak kunnen dan dus good practices onderscheiden worden. Door te kijken hoe de case organisatie de plan fase heeft aangepakt, waarbij rekening is gehouden met de ervaringen en de resultaten van het project, kunnen dus bepaalde good practices en eventuele non-good practices gevonden worden op dit gebied

1.5. Motivatie / relevantie

Zoals eerder gesteld is ITO een veel beschreven fenomeen. Uit onderzoek van Lacity, Khan et al. (2009) zijn een zestal onderwerpen gevonden die veel voorkomen in de literatuur over IT outsourcing. Deze onderwerpen zijn:

- Bepalende factoren voor IT outsourcing;
- IT outsourcing strategie;
- Risico's van IT outsourcing;
- Bepalende factoren voor het succes van IT outsourcing;
- Capaciteiten van klant en leverancier;
- Soorten sourcing (verschillende methoden).

Hieruit is op te maken dat in de bestaande literatuur over het algemeen gekeken is naar de totstandkoming van outsourcing.

Daarnaast zijn ook een aantal zaken beschreven met betrekking tot ITO en de publieke sector. Veel onderzoek is gedaan naar “hoe een publieke aanbesteding opgebouwd dient te worden”(Mateus, Ferreira et al. 2010) en “het verschil tussen publieke en private sector met betrekking tot ITO”(Hancox and Hackney 1999, Khalfan and Gough 2002, Burnes and Anastasiadis 2003). Ook zijn zaken terug te vinden als welke factoren maken ITO in de publieke sector tot een succes (Moon, Choe et al. 2016) of worden aanbevelingen gedaan naar hoe outsourcing gemanaged dient te worden (Sullivan and Ngwenyama 2005, Lin, Pervan et al. 2007).

Nog weinig is beschreven over ITO projecten in de publieke sector. Binnen dit onderzoek zullen dan ook ITO projecten binnen organisaties de publieke sector centraal staan. Dvir, Raz et al. (2003) geven aan dat de planning/initiatie fase het meeste invloed heeft op het uiteindelijke succes van een project. Het kan dus gezien worden als de meest belangrijke fase in het project. Op basis hiervan is gekozen om specifiek deze fase meer te onderzoeken. Dit onderzoek tracht een aantal good practices te vinden met betrekking tot deze plan fase van een ITO project binnen de publieke sector. Hiermee kan aan deze fase een betere structuur worden gegeven, waarbij door ervaringen uit de praktijk eventuele misstappen voorkomen kunnen worden.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Deze paper is opgebouwd uit een viertal onderdelen. In het eerste onderdeel zal een literatuurstudie gedaan worden naar bepaalde onderwerpen die van toepassing zijn binnen dit onderzoek.

In het daarop volgende onderdeel zal de methode van onderzoek nader worden toegelicht. Hierbij zal beschreven worden welke methode(n) gebuikt worden, hoe deze methode(n) ingezet worden en waarom de keuze hiervoor is gevallen. Ook zal hier gekeken worden naar de validiteit, betrouwbaarheid en eventuele ethische aspecten van het onderzoek.

In het derde onderdeel zullen de resultaten van het uitgevoerde onderzoek aan bod komen. Hier zal kort de uitvoering van het onderzoek worden toegelicht en de verkregen informatie zal worden beschreven.

Ten slotte zullen in het laatste onderdeel conclusies getrokken worden uit het onderzoek. Daarnaast zal een discussie worden gegeven over het onderzoek en zullen aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk en eventuele verdere onderzoeken.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk zal, op basis van de probleemstelling een literatuurstudie worden gedaan. Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, is IT outsourcing een veel beschreven fenomeen, waarbij vooral projecten die hebben plaatsgevonden bij organisaties in de private sector zijn onderzocht. Hierdoor is er dus minder bekend over de manier waarop zo'n project in de publieke sector verloopt. In dit onderzoek is het doel om de planfase van IT outsourcingprojecten in de publieke sector nader bekijken en hiervoor good practices te achterhalen.

Deze literatuurstudie heeft als doel om een beeld te krijgen van de bestaande wetenschappelijke onderzoeken op basis van analyse en synthese. Hierbij zal naar IT outsourcingprojecten in het

algemeen worden gekeken. Echter zal, aangezien veelal onderzoek in de private sector gedaan zijn, meer informatie over die sector te vinden zijn. Wanneer een onderzoek specifiek aangeeft dat bepaalde elementen ook van toepassing zijn op organisaties in de publieke sector, zal hier uiteraard aandacht aan besteed worden.

Door de literatuurstudie uit te voeren, zal er een conceptueel model ontstaan met elementen die van belang zijn bij een ITO project, welke eventueel van belang kunnen zijn in een dergelijk project in de publieke sector. Dit conceptueel model kan in het verdere verloop van het onderzoek worden gebruikt.

In het vorige hoofdstuk zijn een aantal deelvragen vermeld, namelijk:

- *“Waar moet op gelet worden bij het opstellen van requirements voor de IT outsourcing?”*
- *“Om welke redenen wordt IT outsourcing geïnitieerd binnen de publieke sector?”*
- *“Hoe wordt bepaald in welke vorm IT outsourcing plaats moet vinden en op welke wijze beïnvloed de vorm de requirements?”*
- *“Welke factoren zijn van belang voor een succesvolle IT-outsourcing en wordt met deze factoren rekening gehouden bij het opstellen van de requirements?”*

Op deze deelvragen zal door middel van de literatuurstudie een antwoord gegeven worden.

Tezamen zullen de vragen helpen antwoord geven op de gestelde hoofdvraag binnen dit onderzoek, namelijk *“welke good practices bestaan met betrekking tot de planfase van een IT-outsourcingproject in de publieke sector?”*.

Voor iedere deelvraag zijn een aantal zoektermen gebruikt om wetenschappelijke bronnen te vinden. Het zoeken naar deze wetenschappelijke bronnen wordt gedaan in de bibliotheek van de Open Universiteit. Daarnaast zal gebruik worden gemaakt van de snowball-methode. Dit houdt in dat wanneer een relevante bron is gevonden, de gebruikte bronnen hiervan ook geraadpleegd kunnen worden (Wohlin 2014). In onderstaande Tabel 1 zijn de zoektermen per deelvraag terug te vinden.

ID	Deelvraag	Zoektermen (Engels)
D1	<i>“Waar moet op gelet worden bij het opstellen van requirements voor de IT outsourcing?”</i>	Requirement engineering IT outsourcing
D2	<i>“Om welke redenen wordt IT outsourcing geïnitieerd binnen de publieke sector?”</i>	IT outsourcing Public sector
D3	<i>“Hoe wordt bepaald in welke vorm IT outsourcing plaats moet vinden en op welke wijze beïnvloed de vorm de requirements?”</i>	IT Sourcing variatels
D4	<i>“Welke factoren zijn van belang voor een succesvolle IT-outsourcing en wordt met deze factoren rekening gehouden bij het opstellen van de requirements?”</i>	IT outsourcing success Requirements

Tabel 1 Zoektermen

2.2. Uitvoering

In het vorige deel is te zien dat per deelvraag een aantal zoektermen zijn opgesteld. Deze zoektermen zijn gebruikt bij de zoektocht naar wetenschappelijke artikelen voor het theoretisch kader van dit onderzoek.

Daarnaast zal bij de zoekopdracht gekeken worden naar de volgende criteria:

- Publicatiedatum;
- Discipline (Computer science, Business, library & information science)
- Peer-reviewed (Y/N);
- Aantal citaties (Per artikel).
- Zoektermen in titel?

Per deelvraag zal per resultaat (artikel) worden bepaald of het relevante informatie bevat voor het beantwoorden van de deelvraag. Dit houdt in dat de artikelen belangrijke informatie bevatten die specifiek ingaan op de onderwerpen uit de deelvraag en dus een bijdrage kunnen leveren aan het beantwoorden ervan. Bij relevante informatie kan het bijvoorbeeld gaan om bepaalde theorieën die worden geïntroduceerd, begrippen en bijbehorende definities, resultaten, conclusies, en dergelijke. Welke informatie gevonden is zal in het volgende onderdeel verder worden toegelicht.

De zoekprocedure heeft plaats gevonden op 23-4-2020, hieronder zijn de resultaten per deelvraag terug te vinden.

Resultaten deelvraag D1

Wanneer alle criteria werden toegepast, kwamen er geen resultaten. Hierop is besloten om te kijken naar de artikelen waarin de zoektermen niet in de titel voorkwamen, maar wel in de tekst zelf. Hierna was het aantal gevonden artikelen 8. Op basis hiervan zijn de volgende artikelen bekeken en bepaald of ze daadwerkelijk betrekking hebben op het gekozen onderwerp. Hierbij is gelet op het aantal keer dat deze artikelen geciteerd zijn.

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
Antecedents for successful.... Requirements engineering	Paavola, Risto & Hallikainen, Petri	2016	57
Eliciting requirements for.... Information system	Bendjenna, Hakim; Zarour, Nacer-eddine & Charrel, Pierre-Jean	2010	18

Tabel 2 Gevonden artikelen - D1

De onderwerpen die in deze artikelen behandeld worden komen overeenkomen met de onderwerpen die in deze deelvraag worden behandeld. Daarbij bevatten de artikelen ook informatie die gebruikt kan worden bij het beantwoorden van deze deelvraag. Hierdoor zijn deze artikelen dus relevant voor het onderzoek en zijn ze beide gebruikt voor de uitwerking van de deelvraag.

Resultaten deelvraag D2

Wanneer alle criteria werden toegepast, kwamen er geen resultaten. Hierop is besloten om te kijken naar de artikelen waarin de zoektermen niet in de titel voorkwamen, maar wel in de tekst zelf. Dit leverde 1.651 resultaten op. Op basis hiervan zijn de volgende artikelen bekeken of ze toegevoegde

waarde hebben op het te onderzoeken onderwerp. Hierbij is gelet op het aantal keer dat deze artikelen geciteerd zijn.

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
IT outsourcing success.... In Korea	Moon, Junghoon; Choe, Young Chan; Chung, Miri; Jung, Gu Hyun & Swar, Bobby	2016	51
Open innovation in.... leading countries	Sang M. Lee, Taewom Hwang & Donghyun Choi	2012	73
Government policy, public.... of ASPIRE	Cordella, Antonia & Willcocks, Leslie	2012	7
Management Control, Results.... public management	Verbeeten, Frank H M & Speklé, Roland F	2015	16
Public sector reform..... alternative paths	De Vries, Michiel & Nemec, Juraj	2013	38
New Business Models.... for Government	Micheli, Pietro; Schoeman, Magnus; Baxter, David & Goffin, Keith	2012	3
Technological capacity in.... of Estonia	Lember, Veiko; Katter, Rainer & Tönurist, Piret	2018	2

Tabel 3 Gevonden artikelen – D2

Daarnaast zijn door de snowball-methode ook de volgende artikelen bekeken:

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
A review of.... For practice	Lacity, Mary; Khan, Shaji A & Willcocks, Leslie	2009	104
IT outsourcing research.... path analysis	Liang, Huigang; Wang, Jian-Jun; Xue, Yajiong & Cui, Xiaocong	2016	11

Tabel 4 Snowball artikelen – D2

Uit de geselecteerde artikelen zijn de volgende gebruikt bij de uitwerking van de deelvraag. Voor deze artikelen is gekozen omdat ze informatie bevatten die specifiek ingaat op het onderwerp van de deelvraag en dus een bijdrage leveren aan de beantwoording van de deelvraag.

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
IT outsourcing success.... In Korea	Moon, Junghoon; Choe, Young Chan; Chung, Miri; Jung, Gu Hyun & Swar, Bobby	2016	51
Government policy, public.... of ASPIRE	Cordella, Antonia & Willcocks, Leslie	2012	7
New Business Models.... for Government	Micheli, Pietro; Schoeman, Magnus; Baxter, David & Goffin, Keith	2012	3
A review of.... For practice	Lacity, Mary; Khan, Shaji A & Willcocks, Leslie	2009	104
IT outsourcing research.... path analysis	Liang, Huigang; Wang, Jian-Jun; Xue, Yajiong & Cui, Xiaocong	2016	11

Tabel 5 Geselecteerde artikelen – D2

Resultaten deelvraag D3

Wanneer alle criteria werden toegepast, kwamen er geen resultaten. Hierop is besloten om te kijken naar de artikelen waarin de zoektermen niet in de titel voorkwamen, maar wel in de tekst zelf. Dit

leverde 12 resultaten op. Op basis hiervan zijn de volgende artikelen bekeken. Hierbij is gelet op het aantal keer dat deze artikelen geciteerd zijn en of de omschrijving bij het gezochte onderwerp paste.

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
A Systemetic Review.... Outsourcing Research	Könning, Michael; Westner, Markus; Strahinger, Susanne	2019	50

Tabel 6 Gevonden artikelen – D3

Daarnaast zijn door de snowball-methode ook de volgende artikelen bekeken:

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
A review of.... For practice	Lacity, Mary; Khan, Shaji A & Willcocks, Leslie	2009	104
Application service provision.... and mitigation	Kern, Thomas; Willcocks, Leslie P & Lacity, Mary C	2002	0

Tabel 7 Snowball artikelen – D3

Uit de geselecteerde artikelen zijn de volgende gebruikt bij de uitwerking van de deelvraag. Ook hier is voor deze artikelen gekozen omdat ze specifieke informatie bevatten die kan helpen bij het beantwoorden van de deelvraag en hierdoor dus relevant zijn.

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
A review of.... For practice	Lacity, Mary; Khan, Shaji A & Willcocks, Leslie	2009	104
Application service provision.... and mitigation	Kern, Thomas; Willcocks, Leslie P & Lacity, Mary C	2002	0

Tabel 8 Geselecteerde artikelen – D3

Resultaten deelvraag D4

Wanneer alle criteria werd toegepast, Was het aantal gevonden artikelen 8. Op basis hiervan zijn de volgende artikelen bekeken. Hierbij is gelet op het aantal keer dat deze artikelen geciteerd zijn.

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
Foundation for measuring.... and failure	Delen, G.P.A.J; Peters, R.J; Verhoef, C & van Vlijmen, S.F.M	2019	1
Lessons from Dutch.... and failure	Delen, G.P.A.J; Peters, R.J; Verhoef, C & van Vlijmen, S.F.M	2016	9
Relationship, contract and.... case studies	Qi, Cong & Chau, Patrick Y.K	2012	18
IT outsourcing success..... in Korea	Moon, Junghoon; Choe, Young Chan; Chung, Miri; Jung, Gu Hyun & Swar, Bobby	2016	51
Relationship or contract?.... in China	Qi, Cong & Chau, Patrick Y.K	2015	2
IT outsourcing success:.... Based model	Karimi-Alagheband, Forough & Rivard, Suzanne	2020	0

Tabel 9 Gevonden artikelen – D4

Uit de geselecteerde artikelen zijn de volgende gebruikt bij de uitwerking van de deelvraag, aangezien deze informatie bevatten die relevant is voor het beantwoorden van de deelvraag.

Titel	Auteur(s)	Jaar	Geciteerd
Lessons from Dutch.... and failure	Delen, G.P.A.J; Peters, R.J; Verhoef, C & van Vlijmen, S.F.M	2016	9
Relationship, contract and.... case studies	QI, Cong & Chau, Patrick Y.K	2012	18
IT outsourcing success..... in Korea	Moon, Junghoon; Choe, Young Chan; Chung, Miri; Jung, Gu Hyun & Swar, Bobby	2016	51
IT outsourcing success:.... Based model	Karimi-Alagheband, Forough & Rivard, Suzanne	2020	0

Tabel 10 Geselecteerde artikelen – D4

2.3. Resultaten en conclusies

In dit onderdeel zullen de gestelde deelvragen beantwoord worden op basis van de gevonden literatuur. Op basis van deze antwoorden, zal ook een conclusie worden getrokken uit het geheel en zullen de consequenties voor het verdere onderzoek worden vermeld.

Deelvraag 1

De vraag die gesteld wordt luidt “Waar moet op gelet worden bij het opstellen van requirements voor de IT outsourcing?”

Paavola and Hallikainen (2016) stellen dat binnen een requirements engineering fase 3 belangrijke vragen gesteld worden, namelijk:

- Waarom (de problemen en behoeften die worden aangepakt);
- Wat (de behoeften);
- Hoe (het ontwerp).

Deze 3 vragen dienen als basis voor de overige deelvragen.

Requirements engineering wordt als een iteratief leerproces beschouwd, waarbij gestart wordt met high-level requirements, en er steeds meer in detail getreden wordt.

Het is, doordat het een iteratief leerproces is, niet mogelijk om alle potentiële problemen en bijbehorende oplossingen te voorzien. Het is daarom volgens Paavola en Hallikainen belangrijk dat er interactie plaats vindt tussen de personen die invloed hebben en die beïnvloed worden door het proces.

De resultaten uit het onderzoek van Paavola and Hallikainen (2016) geven aan dat vooral sociale banden, het delen van kennis en flexibiliteit van belang zijn voor een succesvolle samenwerking in een requirement engineering proces. Hierbij wordt gezegd dat vooral flexibiliteit veel bijdraagt of een samenwerking succesvol is. Hierbij gaat het om flexibiliteit in het maken van compromissen om voor alle partijen tot een aanvaardbare oplossing te komen.

Bendjenna, Zarour et al. (2010) zien het opstellen van requirements als een van de meest kritische activiteiten. Hierbij wordt gesteld dat een doel georiënteerde aanpak hiervoor een goede is, aangezien doelen stabiel zijn dan requirements. Hierbij worden de verschillende requirements afgeleid vanuit de door de organisatie gestelde doelen.

Ook is het belangrijk om de situatie vanuit de perspectieven van verschillende actoren te zien om zo meer informatie te vergaren. De voordelen hiervan zijn:

- Dat de opgestelde requirements zullen meer compleet zijn;
- Dat de zorgen die de stakeholders hebben zijn meer opgesplitst. Op deze manier ontstaat er een beter inzicht in de complexiteit van het probleem;
- Dat de traceerbaarheid van de requirements worden beter, aangezien beter zichtbaar is uit welke standpunten ze zijn ontstaan.

Concluderend kan gezegd worden dat het opstellen van requirements een van de meest kritische activiteiten is bij een project. Het is belangrijk om bij het opstellen van requirements de vragen “Waarom”, “Wat” en “Hoe” te stellen. Daarnaast is gebleken dat vooral de sociale banden, het delen van kennis en flexibiliteit van belang zijn voor een succesvolle samenwerking bij het opstellen van requirements en dient er voldoende interactie te zijn tussen de verschillende stakeholders.

Deelvraag 2

De vraag die hier gesteld is luidt *“Om welke redenen wordt IT outsourcing geïnitieerd binnen de publieke sector?”*. Hierbij worden de doelen die de organisatie wilt behalen met de IT outsourcing nader bekeken en welke met meeste voor komen.

In onderzoek van Cordella and Willcocks (2012) worden 3 mogelijke drivers voor IT outsourcing gegeven, namelijk:

- Als een antwoord op hype of publiciteit rondom het onderwerp;
- Als een kostenbesparend middel;
- Als onderdeel van een grotere en langere termijn verandering in de manier waarop de organisatie wordt gestructureerd en gemanaged.

Concluderend wordt gesteld dat IT outsourcing vooral nagestreefd om het openbare bestuur te versterken en om meer publieke waarde te creëren.

In het onderzoek van Cordella and Willcocks (2012) is ook een vergelijking gemaakt tussen de publieke- en de private sector met betrekking tot outsourcing. Hierbij is geconstateerd dat bepaalde praktijken die in de publieke sector gedaan worden, door toonaangevende bedrijven uit de private sector als achterhaald of onverschillig beschouwd zouden worden. Ook blijken overheidsinstellingen vaak de uitbestedingsrelaties te managen vanuit een zwakke positie, waardoor de voordelen van de outsourcing niet optimaal benut worden. Echter zijn de vragen die beantwoord dienen te worden of outsourcing effectief zal zijn voor zowel de publieke- als de private sector hetzelfde.

In het onderzoek van Micheli, Schoeman et al. (2012) is gekeken naar een nieuwe business model binnen de publieke sector, namelijk commercialisatie partnerschap. Als voornaamste drijfveren voor zo’n partnerschap worden klantgerichtheid en het bereiken van resultaten genoemd.

Moon, Choe et al. (2016) geven aan dat IT outsourcing een groeiende trend is die algemeen aanvaard is als managementpraktijk binnen de publieke sector.

Er wordt gesteld dat technische en personele druk de belangrijkste redenen zijn voor het kiezen van IT outsourcing in plaats van in-house development. Zo wordt het beheer van de IT-componenten (deels) weggenomen en kan de expertise van de private sector benut worden, waardoor technische gaps gevuld kunnen worden.

De belangrijkste redenen zijn dus:

- Flexibele personeelsbezetting;
- Grotere technologische capaciteit;
- Lagere kosten.

Liang, Wang et al. (2016) hebben binnen hun literatuurstudie naar het fenomeen IT outsourcing ook een aantal motivaties voor IT outsourcing, binnen zowel de publieke als de private sector genoemd. Deze zijn:

- Kostenreductie;
- Hogere kwaliteit IT services en skills;
- Strategische redenen
- Het elimineren van last van eigen IT functies
- Politieke redenen
- Oplossen van interne conflicten

En tot slot hebben Lacity, Khan et al. (2009) in hun literatuurstudie naar IT outsourcing ook een aantal motivaties gevonden. Hierbij hebben ze ook het aantal publicaties aangegeven waarin deze motivaties voorkwamen:

Motivaties

Kostenbesparing	39	Schaalbaarheid	3
Meer focus op kerncapaciteiten	24	Toegang tot globale markten	2
Toegang tot expertise	18	Alignment van is en business strategie	2
Het verbeteren van de business performance	17	Het beter voorspellen van kosten	2
Technische redenen	10	Reductie in medewerkers	2
Flexibiliteit	7	Winst maken	2
Politieke redenen	5	Sneller projectverloop	2
Organisatieveranderingen	4	Innovatie	1
Commerciële exploitatie	3		

Tabel 11 Motivaties Lacity, Khan et al. (2009)

Concluderend worden de volgende redenen voor het initiëren van IT outsourcing het meest genoemd:

- Kostenbesparing;
- Meer focus op kerncapaciteiten;
- Verbeteren van resultaten;
- Flexibelere personeelsbezetting;
- Als onderdeel van organisatieverandering;
- Grotere technologische capaciteiten, inclusief betere toegang tot expertise;
- Hogere kwaliteit van IT services en skills;
- Meer klantgerichtheid.

Deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt: *“Hoe wordt bepaald in welke vorm IT outsourcing plaats moet vinden en op welke wijze beïnvloed de vorm de requirements?”*.

Lacity, Khan et al. (2009) geven aan dat er sprake is van de mate van outsourcing. Dit heeft te maken met het percentage van het IT budget en/of het type en aantal IS functies die uitbesteed worden. Hierbij valt op dat bij een hoge mate van outsourcing, het succes ervan minder wordt. Een organisatie dient dus goed voor ogen te hebben welke elementen ze willen uitbesteden en hier eventueel een keuze in maken om de uitbesteding minder complex te maken.

Daarnaast hebben Lacity, Khan et al. (2009) nog andere sourcing modellen genoemd, Deze zijn hieronder beschreven.

Offshore

Bij offshore uitbesteding wordt de IT outsourcing gedaan bij een partner die zich in een ander land bevindt. Deze vorm is vaak pas rendabel wanneer een hoog volume aan werk uitbesteed wordt.

Application Service Provision

Application service provision was oorspronkelijk een business model waarin leveranciers standaard applicaties hosten en verhuurde aan hun klanten via het internet. Op deze manier konden kleine bedrijven toegang krijgen tot dure software, zonder daarvoor hoge kosten te betalen. Deze manier van outsourcing wordt nog maar weinig gedaan, vanwege de hoge kosten voor de leverancier

Kern, Willcocks et al. (2002) zeggen dat het bij ASP en het traditioneel outsourcen, de risico's ongeveer gelijk zijn, echter komen deze risico's vaker voor bij ASP, Vooral door immutability van de leverancier, de klant en de technologie.

Business Process Outsourcing

Met business process outsourcing neemt een leverancier de uitvoer van een business proces van de klant over. Deze vorm is wordt steeds meer gedaan, vanwege het de groei van gestandaardiseerde processen. BPO is geschikt voor goed gedefinieerde, zelfstandige, modulaire, IT gebaseerde en gemakkelijk meetbare processen.

Het bepalen van de vorm waarin IT outsourcing plaats moet vinden, heeft dus vooral te maken met het percentage van het IT budget en/of het type en aantal IS functies die uitbesteed worden. Daarnaast is er nog keuze uit andere soorten sourcing modellen, zoals offshore, Application service provision en Business process outsourcing.

Deelvraag 4

Voor de laatste deelvraag wordt de vraag *“Welke factoren zijn van belang voor een succesvolle IT-outsourcing en wordt met deze factoren rekening gehouden bij het opstellen van de requirements?”* behandeld.

Hier worden factoren genoemd waarmee rekening gehouden dient te worden om de uitbesteding succesvol te laten verlopen.

In het onderzoek van Moon, Choe et al. (2016) worden als succesfactoren voor IT outsourcing in de private sector een viertal categorieën genoemd, namelijk:

- Organisatorische omgeving;
- Kenmerken van contract/ project;
- Projectmanagement;
- Management van partnerschap.

Uit het onderzoek vielen een aantal dingen af te leiden, namelijk:

- de rol van IT binnen de organisatie heeft een positieve impact op succes;
- de houding van topmanagement tegenover de rol van IT en de IT afdelingsgrootte heeft een marginale impact;
- De organisatiegrootte heeft geen impact;
- de projectgrootte en complexiteit van het project een positieve impact heeft op het succes;
- de looptijd van het project geen impact heeft.

De laatste twee zaken zijn te verklaren doordat er vaker project meetings plaats vinden, waardoor de motivatie beter wordt en de knowledge gaps tussen de partijen verdwijnen.

Qi and Chau (2012) stellen dat de partnerschap- en de contract dimensie positief gerelateerd zijn aan ITO succes. Hierbij zijn deze dimensies als volgt opgebouwd.

Dimensie	Sub-dimensie
ITO succes	Strategische voordelen
	Economische voordelen
	Technologische voordelen
Partnerschap dimensie	Vertrouwen
	Commitment
	Het delen van kennis
	Kwaliteit van communicatie
Contract dimensie	Complexiteit van contract
	Contract management

Tabel 12 Dimensies Qi en Chau (2012)

Uit het onderzoek bleek verder dat vooral de technologische voordelen een belangrijk criteria was voor ITO succes. Voor de strategische en de economische voordelen was dit maar in mindere mate het geval.

Karimi-Alagheband and Rivard (2020) hebben een aantal capaciteiten genoemd die bijdragen aan ITO succes, deze zijn:

Soort capaciteit	Capaciteit
Strategische capaciteiten	ITO sensing
	ITO seizing
	ITO orchestrating
Managementcapaciteiten	ITO contractmanagement
	ITO relaties

Tabel 13 Capaciteiten Karimi-Alagheband en Rivard (2020)

Deze capaciteiten dragen bij aan het succesvol herconfigureren van resources en aan het succesvol levering van IT-diensten. Deze herconfiguratie en levering bevorderen dan ITO succes.

De belangrijkste conclusies zijn:

- Het kiezen van de juiste activiteiten om uit te besteden heeft een direct gevolg op ITO succes;
- relatiebeheer als antecedent voor de kwaliteit van het partnerschap draagt voor het grootste deel bij aan een succesvolle levering van diensten binnen de sourcingrelatie.

Ten slotte hebben Delen, Peters et al. (2016) een aantal bekende factoren die bijdragen aan ITO succes bekeken. Deze factoren zijn.

Controleerbare factoren			Bijdrage	Stugge factoren	Bijdrage
Werken volgens het overgangsplan			Positief	Het motief van de leverancier om de deal aan te gaan	Long term: Positief Short term: Negatief
Beheer van behoeften			Ze er positief	Empathisch vermogen van de leverancier	Positief
Communicatie binnen de organisatie van de leverancier			Ze er positief	Het inhuren van consultancyondersteuning	Negatief

Tabel 14 Factoren Delen, Peters et al (2016)

Concluderend worden de volgende succesfactoren van IT outsourcing genoemd, hierbij staat in de tabel ook hoe vaak deze terug te vinden was in de literatuur die gebruikt is:

Factor	Genoemd
Partnerschap - Commitment	3
Partnerschap – kwaliteit communicatie	3
Kenmerken contract/ project	2
Projectmanagement	2
Partnerschap management	2
Partnerschap - Vertrouwen	2
Partnerschap - Delen van kennis	2
Contract - Complexiteit	2
Contract - Management	2
Omgeving	1
De rol van IT binnen de organisatie	1
Projectgrootte	1
het kiezen van juiste activiteiten	1
Planning	1
Beheer van behoeften	1
Empathisch vermogen leverancier	1

Tabel 15 Meest genoemde factoren

Conclusie

Zoals aangegeven worden bij het opstellen van requirements 3 belangrijke vragen gesteld, namelijk “Waarom”, “Wat” en “Hoe”. Deze 3 onderdelen dienen dus als basis voor het opstellen van de requirements. De redenen voor IT outsourcing, De manier van IT outsourcing en de succesfactoren voor IT outsourcing kunnen gebruikt worden bij de invulling van deze 3 vragen. Op basis van deze informatie kunnen onderzoeksvragen worden opgesteld die een eventuele invulling van de planfase

kunnen geven. Op de verkregen informatie kunnen dan de good practices gebaseerd worden. Zoals eerder aangegeven zijn de resultaten uit de literatuur veelal gebaseerd zijn op onderzoeken bij organisaties uit de private sector, en maar weinig vanuit de publieke sector. Door middel van een case study kan gekeken worden of deze invulling juist is en of deze 3 onderdelen daadwerkelijk bijdragen aan de requirements en de invulling van de planfase. Hierover zal in het volgende onderdeel meer worden toegelicht.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

In het verdere verloop van het onderzoek zal met een casestudy bij een bedrijf in de publieke sector gekeken worden naar waarom en op welke manier IT uitbesteding heeft plaatsgevonden. Hierbij zal gekeken worden naar ervaringen, of de opgestelde doelen daadwerkelijk gehaald zijn en of de onderdelen die in dit hoofdstuk aan bod gekomen zijn daadwerkelijk een bijdrage geleverd hebben aan de requirements voor het project. Het doel hiervan is om een beeld te krijgen vanuit de praktijk over hoe de planfase van de uitbesteding is gegaan. Door deze aanpak te evalueren en deze resultaten te koppelen aan de literatuur kunnen good practices worden benoemd voor het de plan fase van een IT outsourcing project voor de publieke sector. De aanpak van het casestudy onderzoek, zal in het volgende hoofdstuk meer worden toegelicht.

3. Methodologie

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

In het vorige hoofdstuk is gekeken naar de een aantal zaken die van belang zijn bij het opstellen van requirements bij een uitbesteding. Hierdoor is een beeld ontstaan van de belangrijke elementen waarop gelet moet worden bij het opstellen van de requirements. Nu moet bepaald worden welke onderzoeksmethode gebruikt gaat worden. Hiervoor is gebruik gemaakt van het “onderzoeksui” van Saunders, Lewis et al. (2019). Het onderzoeksui is opgedeeld in een zestal lagen die helpen bij het uitleggen van de gemaakte keuze van onderzoeksmethode. De lagen zijn:

- Filosofie;
- Aanpak van theorieontwikkeling;
- Methodologische keuze;
- Strategie(ën);
- Tijd;
- Technieken en procedures;

Hierbij is Techniek en procedures onder te verdelen in “data verzameling” en “data-analyse”, welke later in dit hoofdstuk terug komen. De overige lagen zijn hieronder uitgewerkt.

Filosofie

Het doel van het onderzoek is om een aantal good practices te benoemen met betrekking tot de plan fase bij een IT-outsourcing in de publieke sector. Hierbij is het dus belangrijk om te bepalen hoe in de praktijk requirements zijn opgesteld, waarbij rekening is gehouden met hoe de daadwerkelijke outsourcing heeft plaatsgevonden en of de vooraf geconstateerde problemen daadwerkelijk zijn opgelost. De verwachting is dat de zaken die gevonden zijn in de literatuur een rol gespeeld hebben en dat deze dus een bijdrage leveren aan eventuele good practices. Hierdoor is er sprake van een positivistisch onderzoek filosofie. Binnen deze filosofie wordt de werkelijkheid geobserveerd waarbij generaliseerbare good practices ontstaan. Serrat (2017) stelt dat door het onderzoek te doen bij een

organisatie waarvan het project op een succesvolle wijze is afgerond, op basis van de ervaringen goed bepaald kan worden welke onderdelen wel of niet hebben bijgedragen aan het succes van het project. Door deze ervaringen terug te koppelen aan de literatuur, kunnen dus good- of non-good practices worden bepaald.

Aanpak

het onderzoek is begonnen met het bepalen van een theorie, namelijk over welke elementen invloed hebben op de plan fase voor IT outsourcing binnen de publieke sector. Nu is het doel om, op basis van de gevonden elementen uit de theorie, bepaalde good practices te vinden voor deze plan fase bij IT uitbestedingsprojecten. Volgens Serrat (2017) zijn er meerdere methoden om good practices te ontdekken. Zo kunnen organisaties onderzocht worden waarvan bekend is dat de resultaten uitstekend zijn en het project dus op een succesvolle wijze is verlopen. Om deze reden zal deze organisatie dan waarschijnlijk “good practices” toepassen. Op basis van hun aanpak kunnen dan dus good practices onderscheiden worden. De good practices kunnen hierbij bepaald worden door gebruik te maken van een deductieve aanpak. Hierbij wordt dus gekeken naar zowel de ervaringen in de case organisatie als de informatie uit de literatuur. Deze aanpak zal dus een aantal voorbeelden opleveren van good practices (en eventuele non-good practices) bij de plan fase voor IT outsourcing in de publieke sector.

Methodologische keuze

Binnen het onderzoek zal plaats vinden binnen één casus, waarin één of meerdere semigestructureerde interviews worden gehouden en waar mogelijk zal documentatie wordt bekeken over het IT uitbestedingsproject dat daar heeft plaatsgevonden. Dit zal gedaan worden bij een geringe groep mensen binnen deze casusorganisatie (een gemeentelijke organisatie) welke betrokken zijn geweest bij het opstellen van de requirements. Hierbij zal vooral de projectleider van belang zijn, aangezien deze kennis heeft van het gehele project.

Daarnaast zullen ook één of meerdere semigestructureerde interviews gehouden worden met medewerkers van een IT dienstverlenende organisatie/ leverancier. De personen die bij de interview(s) betrokken gaan worden zullen kennis hebben van IT uitbestedingsprojecten binnen de publieke sector en hebben aan één of meerdere projecten meegewerkt.

Op basis van het bovenstaande kan gesproken worden van een Multi methode, aangezien er meerdere methoden worden gebruikt die van kwalitatieve aard zijn.

Strategie

Door gebruik te maken van een case study zal onderzocht worden hoe in de praktijk het IT uitbestedingsproject is gedaan, waarbij vooral de plan fase wordt uitgelicht. De elementen uit de literatuur zullen voor in dit onderzoek dienen als leidraad. De case zal in dit geval een organisatie in de publieke sector betreffen die een IT uitbestedingsproject succesvol heeft afgerond. In dit geval gaat het om een gemeentelijke organisatie. Om te bepalen of het ITO project succesvol is wordt gebruik gemaakt van het onderzoek van Karlsen, Andersen et al. (2005), welke een vijftal criteria benoemen waaraan een project moet voldoen om als succesvol te worden beschouwd.

Een case study onderzoek kan volgens Yin (2009) worden beschreven als het op diepgaande wijze onderzoeken van een fenomeen in zijn natuurlijke context. Dit sluit aan bij het onderzoek, aangezien getracht wordt een beeld te krijgen van de plan fase van een IT uitbestedingsproject binnen een gemeentelijke organisatie.

Kenmerkend aan een case study is dat onduidelijk is over hoe het te onderzoeken fenomeen en zijn contextuele variabelen met elkaar in verband staan en of deze variabelen überhaupt een rol van

betekenis spelen. Ook dit sluit goed aan met het onderzoek, aangezien uit de literatuur een aantal variabelen/elementen gekomen zijn waarvan bepaald kan worden of deze daadwerkelijk een rol hebben gespeeld in het proces.

Voordelen van deze methode is dat er direct contact is met het te onderzoeken fenomeen. Hierdoor zijn de verzamelde gegevens vaak rijker aan informatie en worden de details van de plan fase van de IT uitbesteding duidelijker.

Daarnaast is de methode bijzonder geschikt om diepgaand inzicht te krijgen in de relatie tussen het te onderzoeken fenomeen en de variabelen in zijn context.

Een eventueel nadeel van het gebruik van een case study onderzoek kan zijn dat de resultaten moeilijk generaliseerbaar zijn (Saunders, Lewis et al. 2019), echter zal dit voor dit onderzoek minder van belang zijn, aangezien het hier gaat om hoe in een praktijksituatie de plan fase van de IT uitbesteding is gegaan, op basis waarvan good practices worden bepaald. Aangezien het project binnen de case organisatie succesvol is afgerond, stelt Serrat (2017) dat op basis van de ervaringen wel degelijk good practices kunnen worden benoemd die generaliseerbaar kunnen zijn voor vergelijkbare situaties.

Tijd

Aangezien er voor het onderzoek maar een beperkte tijdspanne is, is er gekozen voor een cross-sectionele aanpak

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Data verzameling

De data zal verkregen worden bij de personen die werkzaam zijn binnen de caseorganisatie en die actief betrokken zijn geweest bij een succesvol afgerond ITO project dat heeft plaatsgevonden binnen deze caseorganisatie. Een organisatie kan als geschikt worden gezien wanneer binnen de organisatie een IT uitbestedingsproject heeft plaatsgevonden die op een succesvolle wijze is verlopen of waarbij in ieder geval kan aangeven op welke punten het project beter had gekund. Karlsen, Andersen et al. (2005) geven een vijftal criteria waaraan een project moet voldoen om als succesvol te worden beschouwd, namelijk:

- Het IT systeem werkt naar verwachting en de problemen zijn opgelost.
- De gebruikers zijn tevreden over de oplossing
- Het IT systeem heeft een hoge reliability/ betrouwbaarheid
- De oplossing draagt bij tot een betere efficiëntie
- Het IT systeem realiseert strategische, tactische en operationele doelstellingen.

Het ITO project kan dus als succesvol worden beschouwd wanneer (1) de uitbesteding heeft plaatsgevonden en het systeem naar behoren werkt en (2) de gebruikers tevreden zijn met de oplossing. (3) Wanneer de gestelde doelen van de organisatie behaald zijn, (4) de eventuele voorafgaande problemen zijn opgelost en (5) wanneer efficiënter kan worden gewerkt. (6) Daarnaast dient het systeem betrouwbaar te zijn, waarbij eventuele uitval opgevangen wordt.

Naar een dergelijk traject is gezocht door in eerste instantie navraag te doen naar een aantal zaken, voorafgaand aan de eerste gesprekken. Het doel hiervan was om een eerste indruk te krijgen of het project succesvol was verlopen en of de organisatie dus geschikt was voor het onderzoek. Hierbij ging het om:

- Of binnen de organisatie een IT uitbestedingsproject heeft plaatsgevonden en is afgerond.

- Of het projectverloop bekend is en deze gedeeld kon worden.
- Of het IT systeem na uitbesteding naar behoren werkt volgens de gebruikers.
- Of de gestelde doelen behaald zijn en de problemen zijn opgelost door het uitbestedingsproject.
- Of aangegeven kon worden wat bij het project goed ging en wat niet.

Daarnaast dient het in het kader van dit onderzoek te gaan over een organisatie in de publieke sector. In eerste instantie zal gesproken worden met de medewerker die verantwoordelijk zijn geweest voor het IT uitbestedingsproject binnen de organisatie (projectleider). Deze zullen de meeste kennis van zaken hebben en dus de meeste informatie over het ITO project kunnen delen. Dit zal in de meeste gevallen om 1 of 2 medewerkers gaan binnen de organisatie. Aan deze medewerkers zal dan ook gevraagd worden naar hoe het ITO project verlopen is en welke ervaringen ze daarbij hebben opgedaan. Hierbij zullen de thema's uit de literatuur als leidraad worden genomen. Daarnaast kan deze ook verdere medewerkers aanwijzen binnen de organisatie die eventueel verdere informatie kunnen delen en eventuele verdieping kunnen geven in de ervaringen van de gebruiker. Dit hangt echter af van de beschikbaarheid van deze stakeholders.

Daarnaast zal ook informatie verzameld worden bij een IT dienstverlener/ leverancier. De IT leverancier/ dienstverlener kan informatie bijdragen wat betreft een globaal beeld van IT outsourcing projecten, aangezien deze met meerdere organisaties/klanten samenwerkt. Hierdoor heeft deze een globaler beeld van IT outsourcingprojecten. Op basis hiervan kunnen ervaringen gedeeld worden van meerdere IT outsourcing projecten van zowel organisaties in de publieke- als private sector en kan het verschil tussen beide aangegeven worden. Dit is relevant voor het bepalen welke elementen van belang zijn voor IT uitbesteding binnen de publieke sector. De IT dienstverlener kan als geschikt worden beschouwd wanneer deze aan zowel organisaties in de publieke- als de private sector haar diensten levert en het verschil hiertussen kan aangeven. De respondent van de IT dienstverlener die gesproken wordt dient voor dit project kennis te hebben van IT uitbestedingsprojecten en het liefst heeft bijgedragen/meegewerkt aan meerdere hiervan. Ook in dit geval zal in eerste instantie 1 persoon ondervraagd worden en wanneer mogelijk kan deze aangeven of andere personen beschikbaar zijn om informatie te delen.

Het delen van de informatie zal gedaan worden door middel van semigestructureerde interviews. Dit is een interviewvorm waarbij de onderzoeker een topiclijst en een aantal belangrijke vragen vooraf heeft opgeschreven, echter is deze vrij om de volgorde gedurende de loop van het interview aan te passen of om extra vragen te stellen die niet op deze lijst staan (Saunders, Lewis et al. 2019). Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews, is er ook meer ruimte voor de geïnterviewde om met een eigen inbreng te komen. Ieder interview zal elk niet langer als 1 uur duren en wanneer hierna meer informatie nodig is, zal een eventueel vervolginterview ingepland worden. Voorafgaand aan de interviews zal altijd gevraagd worden of deze opgenomen mag worden en interviews zullen achteraf getranscribeerd worden.

het getranscribeerde interview zal worden voorgelegd aan de geïnterviewde om zo de juistheid en volledigheid ervan te controleren.

Ook zal bij de interviews gevraagd worden of er eventuele documentatie beschikbaar over het IT uitbestedingsproject. Dit wordt gedaan om meer informatie over het verloop van het ITO project te krijgen en ter verdieping van de informatie die verkregen is bij de interviews.

De periode waarin de data verzameling plaats vindt hangt af van het aantal stakeholders waarmee gesproken wordt.

Doordat zowel interviews als documentanalyse plaats zal vinden, is er sprake van triangulatie. Triangulatie is een methode waarmee de validiteit van de gevonden informatie verhoogd kan worden,

aangezien je de verkregen informatie vanuit meerdere informatiebronnen kan controleren (Saunders, Lewis et al. 2019).

Hieronder zal kort worden aangegeven welke data verzameld zal worden bij de interviews. Met de interviews wordt getracht de context van het ITO project, het verloop van het project, het doel van het project en de ervaringen van de betrokkenen te achterhalen. Het doel hierbij is om:

- Een duidelijk beeld krijgen van hoe de planfase van de uitbesteding in de caseorganisatie heeft plaatsgevonden, waarbij onderstaande vragen specifiek van belang zijn.
 - o Hebben de elementen uit de literatuur een rol gespeeld in het proces?
 - o Zijn de vooraf gestelde doelen/requirements behaald?
 - o Zijn de vooraf geconstateerde problemen opgelost?
- Deze aanpak kunnen evalueren, om zo good practices te kunnen bepalen.

Van bovenstaande onderzoeksvragen zijn, in combinatie met de resultaten van het literatuuronderzoek, een aantal deelvragen afgeleid, welke in onderstaande tabel zijn terug te vinden. De verschillende deelvragen zijn gekoppeld aan bepaalde onderwerpen. Deze onderwerpen zullen hieronder worden toegelicht, waarbij wordt aangegeven wat de relevantie ervan is.

- Om de vooraf gestelde problemen goed in beeld te krijgen, is het verstandig om in het onderzoek te kijken naar de initiatie van het project. Dit geeft namelijk weer “waarom” de organisatie gekozen heeft om het IT uitbestedingsproject op te starten.
- Om een beeld te krijgen van de vooraf gestelde doelen/requirements, zal hierover specifiek gevraagd worden het onderzoek. Hierbij is het van belang om een duidelijk beeld te krijgen van de requirements die zijn opgesteld, waarom deze van belang zijn voor de organisatie, hoe ze tot stand zijn gekomen en uiteraard of ze uiteindelijk behaald zijn. De manier van opstellen is uiteraard van belang om de aanpak later te evalueren.
- In de planfase wordt ook bepaald welke vorm de uitbesteding dient te krijgen, aangezien de vorm deels de complexiteit bepaalt van het project. Deze informatie is ook van belang om later de aanpak van het project te evalueren.
- Om te bepalen of bepaalde elementen uit de literatuur een rol hebben gespeeld in het proces, is het ook van belang om navraag te doen naar de succesfactoren die de caseorganisatie onderkent. Hierbij is het uiteraard interessant om te weten op welke wijze deze zijn bepaald, of ze uiteindelijk behaald zijn. Dit onderdeel is ook van belang om nogmaals na te vragen of het project volgens de caseorganisatie succesvol was en waarom dit het geval was.

Op deze manier zal een duidelijk beeld ontstaan van het ITO project zoals dat heeft plaatsgevonden binnen de case organisatie en welke elementen in de planfase hebben bijgedragen aan het succesvol afronden van het project.

Deelonderwerp	Onderwerp vraag	Vraag	Bijdrage interviewvraag
<u>Initiatie IT uitbesteding</u> Op basis van Paavola and Hallikainen (2016) wordt verwacht dat dit onderdeel een bijdrage levert. Dit beantwoord namelijk de “waarom-vraag” bij requirements engineering (Welke problemen en behoeften die worden aangepakt)	Reden uitbesteding	“Waarom is er gekozen voor een uitbesteding van de IT?”	Hierdoor is de achtergrond van de uitbesteding meer zichtbaar en kan de context beter worden bepaald.
	Problemen voorafgaand aan uitbesteding	“Welke eventuele problemen of behoeften waren aanwezig die hebben bijgedragen aan de keuze om de IT uit te besteden?”	Hierdoor wordt nog meer de context geschetst en is bekend welke problemen er voorafgaand aan de uitbesteding bestonden.
	Andere factoren	“Speelde er nog andere zaken die hebben bijgedragen aan de keuze om uit te besteden?”	Ook deze vraag om de context beter te kunnen bepalen.
	Invloed reden initiatie op requirements	“Heeft de reden van initiatie invloed gehad op de requirements die zijn opgesteld?” - Zo ja, op welke manier?	Informatie over of de requirements beïnvloed zijn door de reden van initiatie
<u>Requirements IT outsourcing</u> Het gaat hierbij om de manier van opstellen van de requirements, waarom dit zo is gedaan. Ook wordt gekeken naar welke requirements als essentieel worden beschouwd en de reden hiervoor.	Requirements voorafgaand aan uitbesteding	“Welke requirements zijn er voorafgaand aan de uitbesteding opgesteld?”	Om te bepalen welke requirements aan het begin van het sourcingproject zijn opgesteld.
	Wijze opstellen	“Volgens welke werkwijze zijn de requirements opgesteld?”	Context over hoe de requirements zijn opgesteld.
	Keuze requirements	“Waarom is juist gekozen voor deze requirements?”	Context over de keuze van de requirements.
	Eventuele wijzigingen/toevoegingen	“Zijn er gedurende het project nog eventuele aanpassingen aan de requirements gedaan?” - Zo ja, waarom zijn deze aanpassingen gedaan?	Context of er wijzigingen/toevoegingen hebben plaatsgevonden aan de initiële requirements en waarom dit is gedaan.
	Mate belang verschillende requirements	“Hebben de verschillende requirements een gelijke mate van belang of verschilt dit per requirement?” - Mocht er een verschil zijn, hoe wordt dit bepaald en welke zijn dan het belangrijkste?	Informatie over de mate van belang van de verschillende requirements.
	Eventuele wijzigingen in belang requirement	“Zijn gedurende het project van bepaalde requirements het belang aangepast?” - Zo ja, Welke requirements betrof dit en waarom is het aangepast?	Context over eventuele wijzigingen in belang van requirements gedurende het project.
	Essentiële requirements bij uitbesteding	Welke requirements worden achteraf als essentieel beschouwd en waarom is dit het geval?	Informatie over welke requirements als meest essentieel worden beschouwd door de caseorganisatie en waarom dit het geval is.
<u>Vorm IT uitbesteding</u> Op basis van Paavola and Hallikainen (2016) wordt verwacht dat dit onderdeel ook een bijdrage levert bij het	De gewenste vorm van uitbesteding	“Wat was de gewenste vorm van uitbesteding bij aanvang van het project?” (Wat zou wel/niet worden uitbesteed?)	Hiermee wordt bepaald wat de vooraf gewenste mate van uitbesteding was.
	Reden van gewenste vorm	“Wat was de reden van de gewenste vorm van uitbesteding?”	De context wordt duidelijk over waarom er is gekozen om iets wel of niet uit te besteden.

opstellen van requirements. Dit beantwoord namelijk de “hoe-vraag” bij requirements engineering. Daarbij wordt met de vorm van uitbesteden ook bepaald welke elementen worden uitbesteed, wat ook invloed heeft op de requirements die gesteld worden (Des te meer er wordt uitbesteed, des te meer er geregeld moet worden)	Afwegingen voor vorm uitbesteding	“Welke afwegingen zijn gedaan bij het kiezen van de vorm van uitbesteding en waarom zijn deze gedaan?”	Meer context over vorm uitbesteding.
	Afwijkingen bij eindresultaat aan deze vorm?	“Is de gewenste vorm ook op die manier uitgevoerd of zijn er nog wijzigingen geweest?” (Meer of minder uitbesteed bijvoorbeeld)	Hiermee wordt duidelijk of er is vastgehouden aan de initiële gewenste vorm van uitbesteding.
	Uiteindelijke mate van uitbesteding	“Wat is de uiteindelijke mate van uitbesteding geworden?” (Wat is wel uitbesteed en wat niet?)	Om een beeld te krijgen van de uiteindelijke mate van uitbesteding.
	Reden voor eventuele afwijkingen	“Wat waren de redenen voor eventuele afwijkingen van het originele plan?”	Deze vraag wordt gesteld om te bepalen waarom eventuele afwijkingen aan het originele plan zijn gedaan.
	Volgorde van opstellen?	“Is op basis van de requirements bepaald welke vorm de uitbesteding diende te hebben of heeft de vorm bepaald welke requirements zijn opgesteld?”	Context over belang van requirement bij de vorm van uitbesteding.
	Eventuele overige zaken waarmee rekening gehouden dient te worden	“Zijn er eventuele overige zaken waar rekening mee gehouden moet worden bij het bepalen van de vorm van uitbesteding?”	Deze vraag is om te zien welke zaken volgens de caseorganisatie ook belangrijk zijn om rekening mee te houden, maar voor hun niet noodzakelijk van toepassing zijn.
Succesfactoren IT uitbesteding aangezien de requirements ervoor dienen om de uitbesteding tot een succes te maken (Paavola and Hallikainen 2016). Hiervoor is het noodzakelijk om te weten welke elementen een uitbesteding tot een succes maken en welke factoren de organisatie onderkent heeft bij het opstellen van de requirements in de planfase.	Welke succesfactoren onderkent de organisatie?	“Welke succesfactoren onderkennen jullie bij de uitbesteding?” (Op basis van welke factoren wordt bepaald of de uitbesteding een succes is?)	Hoe ziet de organisatie een succesvolle uitbesteding?
	Waarom deze succesfactoren	“Waarom worden deze factoren gezien als succesfactoren?”	Context over waarom iets wordt gezien als een succesfactor.
	Vooraf onderzoek gedaan naar succesfactoren?	“Is er voorafgaand aan de uitbesteding onderzoek gedaan naar eventuele succesfactoren?” - Waarom wel/niet	Context over voorproject/voorbereiding.
	Zijn al deze factoren gehaald?	“Wordt bij de uitbesteding aan al deze factoren voldaan?” - Zo nee, waarom niet en hoe is hier mee omgegaan?	Context over of aan de gestelde succesfactoren zijn behaald of niet.
	Hoe wordt bepaald of er voldaan wordt aan de succesfactoren	“Op welke manier wordt bepaald of er wordt voldaan aan een bepaalde succesfactor?”	Context over op welke manier de succesfactoren worden geëvalueerd
	onvoorziene factoren	“Zijn er nog onvoorziene factoren geweest die van belang waren die later in het project zijn toegevoegd of zijn aangepast?” - Zo ja, welke?	Context of eventuele succesfactoren zijn toegevoegd of aangepast gedurende het project.

	Essentiële factoren bij uitbesteding	“Welke succesfactoren zien jullie achteraf als essentiële succesfactoren voor een uitbestedingsproject?”	Inzichten vanuit ervaring die is opgedaan bij het project over essentiële factoren.
	bijdrage succesfactoren aan vorm uitbesteding	“Hebben de succesfactoren bijgedragen aan de vorm van uitbesteding?” - Zo ja, op welke wijze?	Context over of er wijzigingen zijn gedaan aan de vorm van uitbesteding op basis van de succesfactoren.
	Bijdrage succesfactoren aan requirements	“Hebben de succesfactoren een rol gespeeld bij het opstellen van de requirements?” - Zo ja, op welke manier?	Context over op welke wijze de succesfactoren een rol hebben gespeeld bij het opstellen van requirements.
Overige vragen Deze vragen zullen helpen bij het beoordelen van de mate van succes van het uitbestedingsproject en welke ervaringen zijn opgedaan bij de uitvoering ervan.		“Zijn alle eventuele problemen die bestonden voorafgaand aan het project opgelost?”	Informatie over het succes van het project wat betreft het oplossen van bestaand problemen.
		“Wat had achteraf anders gekund bij het uitbestedingsproject en waarom?”	Reflectie over het uitbestedingsproject.

Tabel 16 Data verzameling

Gedurende de interviews zal waar noodzakelijk worden gevraagd naar eventuele beschikbare documentatie over de besproken onderwerpen. De documentanalyse is van belang om meerdere redenen, namelijk:

- Nieuwe informatie over het verloop van het IT uitbestedingsproject;
- Verdieping in de verkregen informatie uit de interviews;
- Verificatie van de verkregen informatie uit de interviews.

De informatie die uit de documentanalyse komt, kan relevant zijn voor alle onderzoeksvragen, aangezien vooraf niet geheel duidelijk is welke informatie beschikbaar is.

Uiteindelijk is het doel om de aanpak van het project, en dan met name de planfase, inzichtelijk te krijgen. Wanneer blijkt dat het in de caseorganisatie inderdaad een succesvol uitgevoerd IT uitbestedingsproject heeft doorlopen, kunnen de processen of methoden die als effectief gebleken zijn als “good practices” omschreven worden.

Het verzamelen van deze data zal dus, na de analyse, leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk “*welke good practices bestaan met betrekking tot de planfase van een IT-outsourcingproject in de publieke sector?*”. De analysemethode wordt in het hierop volgende stuk verder toegelicht.

3.3. Gegevensanalyse

Data-analyse

Zoals eerder is aangegeven, zullen er semigestructureerde interviews en documentanalyse worden toegepast. Er zal sprake zijn van veel tekstuele data, namelijk de getranscribeerde interviews en de documenten aangedragen door de stakeholders. Dit zijn beide vormen van kwalitatieve data. De

manier waarop deze data geanalyseerd kan worden, is volgens een thematische analyse. Dit is een methode die een systematische aanpak biedt die toegankelijk en flexibel is (Saunders, Lewis et al. 2019). Het doel van deze aanpak is om te zoeken naar thema's die bestaan in zowel de literatuur als in de ervaringen uit te onderzoeken organisatie. Hierbij wordt gekeken naar overeenkomsten en eventuele tegenstellingen. In dit geval wordt gezocht naar elementen in de aanpak van het opstellen van requirements die hebben bijgedragen aan een succesvolle IT outsourcing. Deze elementen zullen dus de verschillende thema's zijn. De gevonden overeenkomsten zullen dan weer als basis dienen van de good practices, aangezien deze elementen zowel vanuit de literatuur als vanuit de ervaringen uit de case organisatie hebben bijgedragen aan de succesvolle IT outsourcing.

Er zijn verschillende aanpakken wat betreft het coderen van de data. Binnen dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van het Open coderen. Hierbij wordt de verzamelde data gesplitst in een aantal conceptuele eenheden/ fragmenten die worden voorzien van een label (Saunders, Lewis et al. 2019).

Aangezien er gekeken wordt of bepaalde aspecten invloed hebben op het opstellen van requirements, zal voor de labels gebruik gemaakt worden van a priori code. Deze codes zullen afgeleid zijn vanuit de theorie. Daarnaast zal voor de overige informatie die niet past binnen deze a priori code, ook gebruik gemaakt worden voor code die afgeleid is vanuit de data zelf.

Als nadeel van de methode, kan gesteld worden dat de betrouwbaarheid minder kan zijn, aangezien de antwoorden uit de interviews verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden, waardoor de labels verkeerd kunnen zijn. Hierdoor is het belangrijk om het getranscribeerde interview aan de geïnterviewde voor te leggen, waarbij eventuele verduidelijking kan worden gegeven over de data.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

In dit onderdeel zullen de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek nader bekeken worden. Daarnaast zullen ook de eventuele ethische aspecten besproken worden.

Martin, Kamminga et al. (2016) geven aan dat validiteit kan worden gezien als de geldigheid van de onderzoeksresultaten als gevolg van de onderzoeksopzet en manier van meten/waarnemen. Betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van de onderzoeksresultaten.

Daarbij zegt Yin (2009) dat validiteit onder te verdelen is in constructvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit. Deze worden hieronder besproken.

Constructvaliditeit

Hierbij gaat het om of met de waarnemingen in het onderzoek op een goede manier de begrippen afgedekt worden (Martin, Kamminga et al. 2016). Dit onderdeel is aangepakt door de interviewvragen deels te baseren op de gevonden elementen uit de literatuur om zo de verschillende aspecten ervan te belichten. Daarnaast zal triangulatie worden toegepast door gebruik te maken van semigestructureerde interviews gecombineerd met documentonderzoek. Er wordt verwacht dat aan de constructvaliditeit voldaan zal worden, echter is het vooraf niet duidelijk welke documentatie er beschikbaar is binnen de case organisatie.

Interne validiteit

Bij interne validiteit gaat het er om of de gevonden verklaringen correct zijn (Martin, Kamminga et al. 2016). Hier is rekening mee gehouden doordat de vragenlijsten voor de interviews gebaseerd zijn op

literatuur uit het theoretisch kader. Door dit te doen, ontstaat er een causale relatie tussen de literatuur en de resultaten uit het onderzoek. Echter kan de voorkennis vanuit de literatuurstudie ook zorgen voor een bevooroordeelde houding. Er dient gewaakt te worden om de resultaten zo veel mogelijk te baseren op objectieve waarnemingen en logische redeneringen (Martin, Kamminga et al. 2016).

Zoals eerder is aangegeven, zal ook als eerste de medewerker worden geïnterviewd die verantwoordelijk was voor de IT uitbesteding binnen de organisatie. Deze kan dan eventueel andere stakeholders aanwijzen die verder ondervraagd kunnen worden. Dit is gedaan om te voorkomen dat de verkeerde personen/ stakeholders ondervraagd worden.

Daarnaast zal de triangulatie ook een positief effect hebben op de interne validiteit, aangezien hierdoor de verkregen informatie gecontroleerd kan worden vanuit verschillende bronnen.

Externe validiteit

Bij de externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten (Martin, Kamminga et al. 2016). Dit wordt aangepakt door goed aan te geven welke stappen zijn genomen en hoe tot een bepaalde redenering is gekomen binnen het onderzoek. Echter zal de externe validiteit van het onderzoek lager zijn, aangezien het hier gaat om een case study onderzoek en hiervan de resultaten niet altijd goed te generaliseren zijn (Saunders, Lewis et al. 2019).

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van de onderzoeksresultaten (Martin, Kamminga et al. 2016). De volgende maatregelen zullen getroffen worden om de betrouwbaarheid te waarborgen.

De interviews zullen alleen door de onderzoeker uitgevoerd worden. Daarnaast zullen de interviews opgenomen en getranscribeerd worden, waarna het verslag wordt voorgelegd aan de geïnterviewde ter goedkeuring. Ook zal door middel van triangulatie de verkregen informatie vanuit een andere bron ter bevestiging gecontroleerd worden. Ten slotte zal aan iedere geïnterviewde gevraagd worden of zijn anonimiteit wilt blijven in het verslag. Wanneer dit het geval is, dan zal de betrouwbaarheid van het onderzoek minder zijn, aangezien het onderzoek dan moeilijker te repliceren valt voor anderen.

Ethische aspecten

Ten slotte zullen nog een aantal ethische aspecten van het onderzoek worden belicht.

Aangezien de onderzoeker niet zelf werkzaam is binnen de organisatie, zal in eerste instantie een introducerend document worden opgesteld waarin wordt aangegeven met welk doel het onderzoek wordt uitgevoerd en hoe de organisatie kan helpen met het behalen van dat doel (Saunders, Lewis et al. 2019).

Wanneer de organisatie heeft ingestemd om mee te werken aan het onderzoek, zal er eventueel toegang verleend dienen te worden aan de onderzoeker tot bepaalde (gevoelige) bedrijfsinformatie. Hiervoor zal (mocht dit nodig zijn) een geheimhoudingsverklaring getekend worden door de onderzoeker, waarbij deze toestemt de informatie niet te delen met derden en er zorgvuldig mee omgaat.

Daarnaast zal aan ieder ondervraagd persoon gevraagd worden of deze anonimiteit opgenomen wilt worden in het document. Wanneer dit het geval is, zal de betrouwbaarheid van het onderzoek wel minder worden. Ook zal, wanneer bepaalde informatie van een document niet ingezien mag worden door de onderzoeker, deze niet zichtbaar worden gemaakt.

Na het afronden van het onderzoek de resultaten, indien gewenst, gedeeld worden met de organisatie.

Ten slotte dient de onderzoeker zicht te houden aan de zogenaamde code of ethics, met als doel om slechte praktijken, wanpraktijken en schade te voorkomen (Saunders, Lewis et al. 2019).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek dat heeft plaatsgevonden verder worden toegelicht. Hierbij is gekeken naar zowel de case organisatie als de IT dienstverlener.

4.1. Case organisatie

Het onderzoek heeft plaats gevonden bij een Nederlandse gemeentelijke organisatie. Hieronder zal deze organisatie iets verder worden uitgelicht. Deze informatie is afkomstig een gesprek met medewerkers van de case organisatie en interne documentatie. Het interviewverslag is terug te vinden in de bijlage

Bedrijfsstructuur

Een gemeentelijke organisatie kan worden gedefinieerd als: “de kleinste eenheid van openbaar bestuur, bestuurd door een gemeenteraad en burgemeester en wethouders (B en W)” (VanDale).

Een gemeente voert uitsluitend taken uit die direct van belang zijn voor haar inwoners. Hierbij kan gedacht worden aan het verstrekken van paspoorten, vergunningen of het beheer van de openbare ruimte.

Binnen de case organisatie zijn ongeveer 66 ambtenaren werkzaam welke zich met uiteenlopende taken bezig houden. De medewerkers zijn verdeeld over een drietal afdelingen, namelijk:

- Afdeling Leefomgeving;
- Afdeling Dienstverlening;
- Afdeling Bedrijfsvoering.

Iedere afdeling heeft een afdelingsmanager. De verschillende medewerkers leggen in eerste instantie verantwoording aan deze af. De afdelingsmanagers leggen in hun beurt weer verantwoording af aan de gemeentesecretaris/ algemeen directeur. Daarnaast is er een soort van “controlerende rol” weggelegd voor de concernmedewerkers. Hieronder vallen de coördinator concernstaf/concernadviseur, de kwaliteitsmedewerkers concern en de medewerkers van Personeel & organisatie (P&O).

Organisatorische visie

In 2013 heeft de gemeenteraad van de caseorganisatie een strategische visie vastgesteld voor de periode 2013-2023. Hierbij zijn de volgende kernwaarden geformuleerd die centraal staan binnen de gemeente:

- Klantgericht
- Kwaliteit
- Samenwerken

Deze kernwaarden zijn hieronder verder uitgewerkt zijn:

Klantgericht

De eerste ambitie van de gemeente is een klantgerichte aanpak van de strategische visie, waarbij de klant ten aller tijde centraal staat. Onder klant verstaat de gemeente burgers, ondernemers en stakeholders.

Klantgerichtheid heeft betrekking op:

- Een dienstverlenende houding;
- Oplossingsgerichtheid;
- Inlevingsvermogen;
- Respect.

Kwaliteit

Kwaliteit staat boven kwantiteit. Dit betekent dat er gestreefd wordt naar de beste kwaliteit van de dienstverlening. Medewerkers werken met zorgvuldigheid, stabiliteit en ontvankelijkheid. Naar buiten toe werkt de organisatie professioneel en binnen de organisatie planmatig.

Samenwerken

De gemeente krijgt steeds meer het karakter van een regiegemeente, waarbij ze niet meer alles zelf doen, maar taken en verantwoordelijkheden op een ander niveau leggen.

Bij samenwerking met buurgemeenten zijn 3 niveaus te onderscheiden:

- Lokaal niveau
- Regionaal niveau
- Zuid-Limburgse schaal

Bij ieder beleidsonderwerp/ thema wordt bekeken op welk niveau samengewerkt wordt. Door het samen optrekken in grootschalige ontwikkelingen kunnen de gemeenten elkaar steunen en gebruik maken van elkaars krachten.

Missie

De missie van de gemeentelijke organisatie is “Naar een flexibele en omgevingsgerichte organisatie”.

- Een *flexibele organisatie*, waarin de medewerkers snel kunnen inspelen op ontwikkelingen en veranderingen. Daarnaast zijn de medewerkers gereed voor toekomstige ontwikkelingen op organisatorisch gebied.
- Een *omgevingsgerichte organisatie*, waarin de vraag van de klant (burger/bestuur) centraal wordt gesteld. De veranderende vraag van de klant vraagt om een nieuwe manier van werken en een bepaalde houding met bijbehorende gedrag van medewerkers.

Systemen

De meest belangrijke systemen die nodig zijn om de diensten te leveren binnen de organisatie zullen hieronder aan bod komen. Hierbij zijn de volgende vragen gesteld:

- Wat zijn de meeste belangrijke (ICT) systemen binnen de organisatie?
- Hoe worden deze bijgehouden, binnen huis of door middel van outsourcing?
- Worden de systemen structureel gemonitord en regelmatig geëvalueerd?

De belangrijkste ICT systemen binnen de gemeentelijke organisatie zijn de Citrix servers. Deze Citrix servers zijn afhankelijk van een 16-tal andere servers die allemaal beschikbaar dienen te zijn voor een

correcte werking van het systeem. Hierbij moet vooral gedacht worden aan de fileserver voor de opslag van de bestanden, de database server (Oracle) voor de databases en de Exchange Server voor toegang tot het mailsysteem. Daarnaast bestaan ook nog een groot aantal applicatieservers, een webserver en dergelijke.

Via de Citrix omgeving worden alle toepassingen aan de medewerkers aangeboden die nodig zijn om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Hieronder de toepassingen/ applicaties die dagelijks gebruikt worden:

Toepassing/ applicatie	Omschrijving
Microsoft Office	Kantoorautomatisering
Verseon e-suite (wordt Djuma)	Zaaksysteem
Key2BAG	Registratie adressen en gebouwen
Key2Burgerzaken	Bevolkingsadministratie
Key2FIN	Financiële administratie
WMONed	Administratie WMO en Jeugdzorg
Key2Datadistributie	Datadistributiesysteem
Printen/Scannen/Kopiëren	-

Deze systemen staan in een private Cloud bij de dienstverlener. Bij de gemeente zelf staan vrijwel géén servers meer, behalve de RAAS (Reisdocumenten Aanvraag en Afgifte Station) server.

Dit is een server die in de serverruimte staat en valt onder beheer van de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en koninkrijkrelaties).

De ICT omgeving is voorzien van een uitwijkomgeving. Mocht een calamiteit voordoen bij de gemeente, dan kunnen ze binnen een halve dag weer “in de lucht” zijn door deze uitwijk bij de dienstverlener actief te zetten. Deze uitwijk wordt eenmaal per jaar getest.

De systemen worden real time gemonitord vanuit de dienstverlener, waarvoor een specifieke afdeling ‘monitoring en control’ is. Behalve de medewerkers bij de dienstverlener houdt ook de IT beheerder bij de gemeente op een speciaal scherm de servers en capaciteiten in de gaten. Daarnaast staat circa 1 keer per 2 maanden een overleg gepland tussen de beleidsadviseur informatiemanagement binnen de gemeente en de dienstverlener om de dienstverlening te evalueren.

Evaluatie IT outsourcing project

In dit onderdeel zal het IT outsourcing project dat heeft plaatsgevonden bij de gemeente verder worden toegelicht. Het project waar het hier over gaat is het overstappen van de case organisatie naar de Citrix omgeving. Dit kan worden omschreven als een virtuele werkplek met bijbehorende centrale infrastructuur (servers, storage, back-up, domainservices, e.d.). het onderzoek heeft plaats gevonden op basis van Tabel 16 Data verzameling.

Om de ervaringen met een IT uitbesteding te bepalen, heeft er een interview plaatsgevonden met de projectleider die vanuit de case organisatie het uitbestedingsproject geleid heeft. Hierbij wordt naar de ervaringen gekeken, aangezien volgens het onderzoek van Serrat (2017) gesteld kan worden dat op basis van de ervaringen goed bepaald kan worden welke onderdelen wel of niet hebben bijgedragen aan het succes van het project. Binnen dit gesprek zijn een aantal onderwerpen aan bod gekomen.

Deze onderwerpen zijn door middel van in eerste instantie open coderen, en daarna axiaal coderen van het interviewverslag bepaald. De verkregen informatie wordt hieronder toegelicht.

Initiële problemen

Voor de IT uitbesteding waren in de case organisatie maar 2 ICT medewerkers aanwezig, namelijk 1 beheerder en 1 beleidsmedewerker. Daarbij kwam ook dat de gehele infrastructuur alleen maar complexer werd door bepaalde technische en organisatorische ontwikkelingen. Hierdoor was het bijhouden van kennis ook een probleem geworden, waaronder de eventuele kosten hiervan zijn inbegrepen. Al met al werd de organisatie als kwetsbaar gezien.

Zoals hiervoor al aangegeven gaat het ook om een redelijk kleine organisatie, waardoor bepaalde ontwikkelingen ook te groot waren voor de organisatie om deze alleen aan te pakken. Ook is er binnen de organisatie de opvatting dat de toegevoegde waarde van het zelf oppakken van deze ontwikkelingen te verwaarlozen is. Hierdoor was het volgens projectleider voor de organisatie slim om naar een externe partij te kijken die de zorgen een beetje weg kon nemen.

Het doel dat de organisatie gesteld heeft voor de uitbesteding heeft dan ook betrekking op “het realiseren van een toekomst vaste, veilige, onafhankelijke en gestandaardiseerde ICT infrastructuur waarin continuïteit, stabiliteit, beschikbaarheid, beheersbaarheid en schaalbaarheid centraal staan binnen een juiste prijs/ prestatie verhouding.”

Mate van uitbesteding

De organisatie heeft de uitbesteding vanaf het begin getrapt aangepakt. Dit is gedaan de impact die zo’n overgang met zich meebrengt en ook de kosten laag te houden. Aangegeven is dat bij iedere stap een nieuwe uitbesteding wordt gedaan en na livegang zit ook een gewenningsperiode gekoppeld.

Momenteel zit de organisatie op een punt waarbij al veel is uitbesteed, op een aantal zaken na. Wel is aangegeven dat ze naar totale uitbesteding willen gaan.

Bij iedere uitbestedingsstap is door de organisatie bepaald wat haalbaar was om mee te nemen in die stap, waardoor deze een praktische invulling kreeg. Daarbij zijn eerst de zaken uitbesteed die de eindgebruikers het minste raakt, waardoor de impact voor deze groep minimaal was.

Daarnaast werd aangegeven dat de organisatie geen wereldvreemde ICT infrastructuur heeft, en dat een aantal componenten gewoon standaard zijn. Uiteraard zijn een aantal zaken op maatwerk, maar ook deze zijn voortgebouwd op standaarden die de leverancier in de markt heeft.

Requirements

Bij een uitbesteding wordt gestart met het nadenken over wat de organisatie nou precies wilt bereiken met de stap en aan welke zaken de organisatie veel waarde hecht. Dit wordt door de organisatie in een vraaggerichte benadering opgeschreven en daarbij worden de requirements ook opgesteld.

Binnen de case organisatie is gekozen om de verschillende requirements niet te technisch op te schrijven, maar meer vanuit een functionele kant. Er wordt hierdoor meer gefocust op de functionaliteiten en welke nodig zijn om de problemen op te lossen die er liggen. Hoe het technisch dan opgelost wordt, laat de organisatie over aan de specialisten. Deze specialisten/IT dienstverlener kijkt dan naar welke oplossingen het beste passen bij de requirements die de organisatie heeft. Wel worden in de aanbesteding vragen gesteld over de technische kant en worden dan de requirements alleen technischer wanneer daar behoefte aan is. De requirements worden later gedurende het project links en rechts verder ingekleurd door inspraak van de IT dienstverlener en een eventuele adviseur.

Bij een gemeentelijke organisatie, zoals hier het geval, is er ook sprake van bepaalde wettelijke requirements. Door de organisatie is aangegeven dat de uitbesteding die zij gedaan hebben valt onder

een Europese aanbesteding. Aan een dergelijke aanbesteding zitten bepaalde richtlijnen waaraan de organisatie zich dient te houden. De belangrijkste requirements zijn daarom volgens de organisatie al vooraf vastgesteld in de wettelijke verplichtingen. Nou wordt ook aangegeven dat het aantal wettelijke verplichtingen die behoren bij de ICT infrastructuur wel mee valt. Maar op applicatie niveau zijn er wel meer. Hierbij moet gedacht worden aan beschikbaarheid, uitwijk en dergelijke zaken.

Om zorg te dragen voor het zorgvuldig opstellen van de requirements en of aan alle wettelijke verplichtingen voldaan wordt, heeft de organisatie hulp gevraagd aan een externe adviseur. Deze adviseur heeft met zijn ervaring geholpen met het beschrijven van de aanbesteding en heeft meegekeken bij het aanbestedingsproces.

Er werd ook aangegeven dat er een bepaalde dynamiek in de requirements zitten door ontwikkelingen die er zijn op het betreffende gebied. Dit kan binnen het contract met de IT dienstverlener of door middel van een nieuwe aanbesteding worden opgepakt. Op basis van deze dynamiek vind de organisatie het slim om bepaalde zaken bewust open te laten met de requirements en dus, zoals al eerder is aangegeven, vooral functionele requirements op te stellen in plaats van technische. Er wordt namelijk gesteld dat “hoe specifiek je je behoeften opstelt, hoe duidelijker de afbakening voor de leverancier is”.

Daarnaast werd aangegeven dat je als organisatie na 4 à 5 jaar opnieuw zou moeten oriënteren, waarna een nieuwe aanbesteding dient te volgen waarbij de nieuwe ontwikkelingen worden meegenomen in de requirements.

Selectieproces dienstverlener

Dit onderdeel van het uitbestedingsproject hoort eigenlijk al bij de uitvoering, maar is meegenomen om meer context te hebben van het IT uitbestedingsproject.

De selectieprocedure voor de IT dienstverlener heeft volgens een Europese aanbesteding plaatsgevonden. Zo’n aanbesteding bestaat standaard uit 2 vooraf gedefinieerde fasen. In de eerste fase mochten alle belangstellenden zich aanmelden voor deelname, waarna er een selectie plaatsvond op basis van selectiecriteria. Deze criteria is gebaseerd op “geschiktheid” (financiële en economische draagkracht, technische- en beroepsbekwaamheid en eisen aan outillage, materiaal en technische uitrusting), “competenties en ervaring” en “referenties”. Daarnaast werd er nog speciaal gekeken naar aanvullende maatregelen die de dienstverlener zou treffen om kwaliteit en informatieveiligheid te waarborgen.

In de tweede fase zijn een vijftal gegadigden geselecteerd voor inschrijving. Deze worden nogmaals beoordeeld op basis van een best value procurement. Dit houdt in dat er bepaald wordt welke dienstverlener het meeste waarde kan bieden (aan de hand van het programma van eisen) voor de meest gunstige prijs. Dit wordt bepaald aan de hand van een vijftal punten, namelijk:

- Scope, waarin de dienstverlener aangeeft invulling deze geeft aan de opdracht en bijbehorende elementen.
- Planning, waarbij de dienstverlener een implementatie- en migratieplan uitgewerkt heeft.
- Risicodossier, waarin de dienstverlener aangeeft welke unieke risico’s voorzien worden en hoe deze worden aangepakt.
- Kansendossier, waarin de dienstverlener aangeeft welke toegevoegde waarde biedt aan de opdracht in termen van het verhogen van klanttevredenheid en het eventueel verlagen van kosten.
- Interviews, waarin de verschillende zaken nogmaals besproken worden aan de hand van een presentatie.

Na de tweede fase wordt de opdracht aan een van de dienstverleners gegund waarna de contretiseringsfase begint. Hierin worden alle risico's die de planning kunnen doen afwijken geïdentificeerd en wordt in onderling overleg alle beheersmaatregelen die genomen worden gedefinieerd.

Samenwerking

In het geval van de case organisatie werd er samengewerkt met een leverancier die best veel ervaring had, en de organisatie liet zich dus leiden door deze leverancier. De leverancier kwam hierdoor in een soort regierol terecht. Dit liep, naar eigen zeggen, best goed en hierdoor heeft de organisatie niet veel tijd hoeven stoppen in de samenwerking zelf. Wanneer iets fout liep, kon makkelijk escalatie plaatsvinden en dan werden de problemen opgelost.

Wel heeft de organisatie, naast de requirements of functioneel gebied, ook een aantal requirements gesteld aan de dienstverlening. Dit is gedaan door middel van een Service Level Agreement. De gesprekken over deze SLA werden echter ook veel geïnitieerd door de leverancier.

Dat de samenwerking succesvol verloopt, ligt volgens de organisatie eraan dat een leverancier volgens ITIL werkt. Hierbij worden migraties getoetst door een groep mensen die neutraal kijken naar welke risico's eraan zijn verbonden en op basis daarvan een go of no go geeft. Dit biedt extra zekerheid voor zowel de leverancier als de uitbestedende organisatie.

Zoals eerder is aangegeven, wordt gesteld dat in de requirements een bepaalde dynamiek zit. De organisatie geeft aan dat binnen de samenwerking met de leverancier, doordat er veel open gelaten wordt een soort "grijs gebied" is ontstaan. Hierdoor kan het wel eens onduidelijk worden welke partij voor iets verantwoordelijk is en dit wordt dan ook gezien als een mogelijk probleem in de relatie.

De case organisatie heeft hier echter voor gekozen omdat ze op zoek waren naar meer dan alleen een ICT leverancier. De organisatie heeft gekozen om een soort partnerschap aan te gaan waarbij niet alleen ICT geleverd werd, maar ook dat er met elkaar gesproken kon worden over ontwikkelingen om hiermee doorontwikkeling in het contract te bevorderen.

4.2. IT dienstverlener

Naast de caseorganisatie is ook informatie verkregen bij een IT leverancier/dienstverlener, om zo de andere kant van een outsourcing relatie te belichten. Doordat deze leverancier met meerdere organisaties samenwerkt, kan deze dus zorgen voor een globaler beeld wat betreft IT outsourcing binnen de publieke sector. Daarnaast kan de leverancier ook zijn ervaringen delen over de samenwerking met dergelijke organisaties en aangeven waarbij eventuele verschillen bestaan met organisaties in de private sector. De informatie is verkregen op basis van een gesprek met een medewerker van deze organisatie. Hieronder zal deze organisatie kort worden toegelicht.

IT dienstverlener

De IT dienstverlener is een van de grootste IT-dienstverleners van Nederland met ruim 4300 medewerkers werkzaam binnen de gehele organisatie. Ze zijn actief in een tiental landen in Europa, waarbij alleen in Nederland al ruim 3500 klanten worden geholpen met softwareoplossingen.

De werkwijze van de IT dienstverlener is gebaseerd op een drietal kernwaarden, namelijk:

- Connect: Professionals, partners en klanten worden aan elkaar verbonden.
- Engage: Talenten, kennis en ideeën worden met elkaar gedeeld.

- Succeed: De samenwerking resulteert in vernieuwende, pragmatische oplossingen die bijdragen aan de doelen van de klanten en medewerkers.

Wat betreft de IT uitbesteding is de dienstverlener een zogenaamde “full-scope outsourcingspartner”, er worden namelijk diensten geleverd op gebied van End User management, infrastructure management en application management. Daarbij is de dienstverlener een partner die zowel organisaties in de publieke sector als de private sector (verdeeld in de subgroepen finance en business) ondersteunt. Door deze duidelijke splitsing in subgroepen wilt de dienstverlener beter in staat zijn om de gestandaardiseerde dienstverlening toe te spitsen op de specifieke eisen en wensen van deze groepen. Daarbij proberen ze zich te onderscheiden in de markt door hun kennis van IT te koppelen aan jarenlange ervaring met branche specifieke processen binnen deze sectoren.

Ervaringen wat betreft uitbestedingen in de publieke sector

Om te bepalen welke ervaringen de IT dienstverlener heeft met uitbestedingen in de publieke sector, zijn een aantal vragen gesteld in het kader van een aantal onderwerpen, namelijk “initiatie”, “requirements”, “vorm IT uitbesteding” en “succesfactoren”. Dit met als doel om de ervaringen te achterhalen op gebied van ITO projecten binnen organisaties de publieke sector. Dit geeft verdieping in de verkregen informatie van de case organisatie, waarbij eventuele bias weggenomen kan worden. Door meerdere inzichten te verzamelen, kan beter worden bepaald hoe ITO projecten bij organisaties in de publieke sector verlopen en kan dus beter worden bepaald wat wel en wat niet goed is gegaan bij de case organisatie. Op basis hiervan kan dus beter worden bepaald of iets wel of niet een good practice is. Hieronder zal de verkregen informatie worden toegelicht. De samenvattingen van het interview is terug te vinden in de bijlage.

Initiatie

De IT dienstverlener heeft aangegeven dat de initiatie vanuit de organisatie komt door middel van aanbestedingen/tenders. Dit zijn zogenaamde inkoopopdrachten van een overheidsinstelling. Op deze manier krijgen de verschillende dienstverleners die zich hebben ingeschreven voor de aanbesteding ieder een eerlijke kans om de opdracht te winnen. De regels die aan zo’n aanbesteding worden gesteld staan in de aanbestedingswet 2012.

Requirements

De dienstverlener geeft aan dat de mogelijkheid bestaat om bij het opstellen van de requirements inspraak te hebben door middel van marktconsultaties. Deze consultaties vinden plaats voorafgaand aan de uitbesteding en hierbij wordt ingegaan op de eisen en wensen van de organisatie. Er wordt gesteld dat de requirements vaak “over de top” zijn en door de marktconsultatie kan bepaald worden of de dienstverlener wel of niet kan voldoen aan de requirements. Daarnaast kunnen ook eventuele wijzigingen worden voorgesteld.

Wat betreft de requirements van organisaties uit de publieke sector en organisaties uit de private sector ziet de IT dienstverlener duidelijk verschillen. Zo zijn er voor organisaties uit de publieke sector meer zaken waar ze rekening mee moeten houden zoals wet- en regelgeving, waaronder ook privacywetgeving zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Daarnaast is het ook noodzakelijk dat er bepaalde koppelingen worden gelegd naar bepaalde overheidssystemen, zoals bijvoorbeeld de Gemeentelijke Basisadministratie Persoonsgegevens (GBA). Deze koppelingen dienen uiteraard veilig te zijn en ook hieraan zijn regels verbonden. Doordat een overheidsinstelling zoals een gemeente te maken heeft met wet- en regelgeving, kan de vrijheid wat betreft requirements als minder worden ervaren in tegenstelling tot organisaties in de private sector.

Mate IT uitbesteding

Volgens de dienstverlener heeft de mate van IT uitbesteding op zowel de kosten als de complexiteit van het project invloed, en dus ook op het aantal requirements. Een overheidsinstantie als een gemeente dient bij het bepalen van de mate van uitbesteding ook rekening te houden met de aanbestedingsgrens. De kosten van een aanbesteding kan het proces namelijk veranderen. Het bepaalt of er sprake is van een Europese of nationale aanbestedingsprocedure.

Succesfactoren

De dienstverlener heeft een aantal elementen genoemd die voor hen belangrijk zijn in een succesvol uitbestedingsproject. Ten eerste is het belangrijk dat het project een duidelijke afbakening heeft. Dit kan gedaan worden door middel van contracten en hiervoor is contractmanagement een belangrijk element.

Daarnaast is een belangrijk element voor de dienstverlener om “best value” te leveren. Dit houdt in dat ze de meeste waarde willen bieden voor de juiste prijs.

Een reële planning is ook belangrijk bij een uitbestedingsproject volgens de dienstverlener. Dit hangt samen met verwachttingsmanagement en door de planning reëel te houden, hoeft er ook geen sprake te zijn van eventuele werkdruk die tot spanningen in de samenwerking kan leiden.

Ook wordt een sterke projectleiding genoemd als belangrijke succesfactor. Door goede sturing kan voorkomen worden dat betrokken partijen voor verrassingen komen te staan en weet iedereen waar hij aan toe is.

Ten slotte wordt aangegeven dat requirements ook reëel moeten blijven. Deze zijn vaak over de top waarbij er te veel gevraagd wordt van de dienstverlener. Zoals al eerder is aangegeven kunnen de “over de top requirements” bij marktconsultaties en bijeenkomsten worden besproken en eventueel worden aangepast.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen vanuit de resultaten uit het vorige hoofdstuk conclusies getrokken worden. Hierbij zullen de belangrijkste conclusies besproken worden en zal er worden aangegeven hoe deze passen binnen de bestaande literatuur.

5.1. Conclusies

Het onderzoek dat heeft plaatsgevonden had als initieel uitgangspunt dat binnen de literatuur nog weinig beschreven is over de plan fase bij een IT uitbestedingsproject in de publieke sector. Binnen deze fase draait het om het herkennen van de problemen en hoe deze problemen opgelost dienen te worden. Met dit onderzoek stond de vraag “*welke good practices bestaan met betrekking tot de planfase van een IT-outsourcingproject in de publieke sector?*” centraal. Good practices kunnen gezien worden als processen of methoden die effectief zijn gebleken in een organisatie en mogelijk ook effectief zijn in andere organisaties (Serrat 2017). Dit is gedaan door middel van een caseonderzoek binnen een gemeentelijke organisatie (de case organisatie) waarbij een IT outsourcing project op een succesvolle wijze is afgerond. Daarnaast is er ook gesproken met een IT dienstverlener die ervaring heeft met IT outsourcingprojecten met organisaties in de publieke sector.

Hieronder in Tabel 17 Good Practices worden de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek, die effect hebben op het succesvolle verloop van het IT outsourcingproject, getoond. Dit lijstje is afgeleid uit de informatie die verkregen is van zowel de caseorganisatie als de IT dienstverlener. Hierbij is specifiek

gekeken naar welke zaken in het IT uitbestedingsproject goed ging, wat niet goed ging en welke elementen de caseorganisatie belangrijk vond om het project als succesvol te beschrijven. Op basis van deze inzichten, is dit lijstje opgesteld.

Good practices
Besteed niet te veel in een keer uit, maar spreid het over meerdere aanbestedingen.
Bepaal vooraf wat haalbaar is om uit te besteden.
Denk vooraf goed na over wat je precies wilt bereiken (je doelen) met de uitbesteding
Formuleer de requirements niet te technisch, maar hou ze vooral functioneel.
Hou je requirements reëel door ze vooraf te bespreken met meerdere IT dienstverleners.
Houd rekening met de wettelijke verplichtingen
Zorg voor een duidelijke afbakening van het uitbestedingsproject in je contract.
Maak een reële projectplanning.

Tabel 17 Good Practices

5.2. Discussie - reflectie

Hieronder zullen de good practices verder uitgewerkt worden. Hierbij zal de link naar de literatuur worden gemaakt. Er zit geen verdere betekenis aan de volgorde waarop de good practices besproken worden.

Besteed niet te veel in een keer uit, maar spreid het over meerdere aanbestedingen.

Uit het interview met de projectleider van het IT uitbestedingsproject binnen de caseorganisatie bleek dat door de uitbesteding getrapt te doen, de impact die zo'n overgang met zich meebrengt minder wordt. Hierdoor zullen de gebruikers (de medewerkers van de organisatie) minder merken van de veranderingen. Daarbij blijven zowel de kosten als de complexiteit van het project ook lager. Dit komt overeen met hetgeen dat Lacity, Khan et al. (2009) stellen in hun onderzoek, namelijk dat bij een hoge mate van outsourcing, het succes ervan minder wordt. Ze stellen dat een organisatie goed voor ogen moet hebben welke elementen ze willen uitbesteden, hier eventueel een keuze in maken om de uitbesteding minder complex te maken. Het beeld dat uit de literatuur is gekregen is dus bevestigd.

Bepaal vooraf wat haalbaar is om uit te besteden.

Door vooraf goed na te denken over wat haalbaar is om uit te besteden op dat moment, is de scope van het project duidelijker voor zowel de organisatie als de dienstverlener. Door het kiezen van de juiste zaken uit te besteden, kan dit leiden tot meer kans op een succesvolle uitbesteding. Dit bleek uit het interview met de projectleider binnen de caseorganisatie. Dit gegeven komt overeen met hetgeen dat Karimi-Alagheband and Rivard (2020) zeggen en bevestigt dus de verwachtingen uit de literatuur

Denk vooraf goed na over wat je precies wilt bereiken (je doelen) met de uitbesteding

Denk bij de initiatie van een uitbestedingsproject goed na over wat je precies wilt bereiken met het project en waarom dat zo is. Laat het passen bij de zaken waar je als organisatie veel waarde aan hecht en stel hier je requirements op af. Dit past bij het standpunt van Bendjenna, Zarour et al. (2010). Deze stellen namelijk dat een doel georiënteerde aanpak goed is voor het opstellen van requirements, aangezien doelen stabiel zijn. Ook hier worden dus de verwachtingen uit de literatuur waargemaakt.

Formuleer de requirements niet te technisch, maar hou ze vooral functioneel.

Door de requirements niet te technisch op te schrijven, blijft vanuit de organisatie de focus op de functionaliteiten en welke zaken nodig zijn om de eventuele problemen die bestaan op te lossen. Het

is dan aan de IT dienstverlener, hier als specialist, om te kijken hoe het technisch op te lossen is. Dit past ook bij hetgeen dat Paavola and Hallikainen (2016) zeggen, namelijk dat het opstellen van requirements een iteratief leerproces is, waarbij gestart wordt met high-level requirements, en naarmate het project vordert, er steeds meer in detail getreden wordt. De projectleider uit de case organisatie heeft over het meer in detail treden aangegeven dat dit echter alleen gebeurd wanneer daar behoefte aan is.

Daarbij wordt ook aangegeven dat requirements mee veranderen met de ontwikkelingen. Dit wordt ook door Bendjenna, Zarour et al. (2010) aangegeven in hun onderzoek. De dynamiek in de requirements kan volgens de case organisatie worden opgevangen binnen het contract of met een nieuwe aanbesteding. Het is echter slim om bepaalde zaken bewust open te laten en de requirements dus niet te technisch op te stellen.

Hou je requirements reëel door ze vooraf te bespreken met meerdere IT dienstverleners.

De IT dienstverlener geeft aan dat de requirements die in eerste instantie worden opgesteld over de top zijn. Door hier gezamenlijk over te spreken bij een marktconsultatie kunnen de requirements kan je gezamenlijk kijken wat wel en niet mogelijk is. Door dit met meerdere dienstverleners te doen, krijgt de uitbestedende organisatie een beeld over wat wel en wat niet reëel is betreffende de requirements en kan er bij bepaalde zaken tot een compromis gekomen worden. Dit komt overeen met de resultaten van Paavola and Hallikainen (2016), waarin gesteld wordt dat vooral flexibiliteit veel bijdraagt of een samenwerking succesvol is. Hierbij gaat het om flexibiliteit in het maken van compromissen om voor alle partijen tot een aanvaardbare oplossing te komen. Daarnaast past dit ook bij hetgeen dat onder andere Murphy and Sashi (2018) en Qi and Chau (2012) stellen, namelijk dat communicatie tussen organisaties als erg belangrijk voor het succes van een ITO project kan worden beschouwd. Dit komt dus ook overeen met de verwachtingen uit de literatuur.

Houd rekening met de wettelijke verplichtingen

Bij organisaties in de publieke sector is er sprake van bepaalde wettelijke requirements. Zo moeten aanbestedingen worden gedaan volgens de aanbestedingswet 2012, waarbij er sprake kan zijn van een Europese- of een nationale aanbesteding. Bij deze soorten aanbestedingen horen verschillende regels- en wetten. Dit wordt door de IT dienstverlener die gesproken is binnen dit onderzoek gezien als het grootste verschil tussen uitbestedingen in de publieke sector en uitbestedingen in de private sector. Dit wordt ook aangegeven in het onderzoek van Burnes and Anastasiadis (2003). Dus dit past bij de verwachtingen. Echter heeft de case organisatie in dit onderzoek heeft gekozen om een adviseur aan te stellen die ze heeft geholpen om de aanbesteding te laten voldoen aan deze wetten en regels. Het inhuren van consultancyondersteuning kan echter volgens Delen, Peters et al. (2016) een negatieve bijdrage leveren aan het succes van IT uitbesteding. In deze casus heeft de adviseur echter alleen geholpen met het opstellen van de publieke aanbesteding, waarbij gelet is of aan alle gestelde eisen werd voldaan. Op basis hiervan is aangegeven dat het dus wel heeft bijgedragen aan het succes van het project.

Zorg voor een duidelijke afbakening van het uitbestedingsproject in je contract.

Door een duidelijke afbakening te geven van wat er verlangt wordt van een IT dienstverlener, kan er naderhand ook geen discussie over ontstaan welke partij voor iets verantwoordelijk is. Dit is onderdeel van contractmanagement. Contractmanagement wordt door Qi and Chau (2012) en Karimi-Alagheband and Rivard (2020) aangegeven als een belangrijke succesfactor voor IT uitbestedingsprojecten. Uiteraard kunnen in gesprekken wel uitbreidingen aan het contract worden gedaan of door middel van een nieuwe aanbesteding veranderingen worden doorgevoerd. Hiervoor is

het belangrijk dat de betrokken partijen goed communiceren en eventueel flexibiliteit tonen. Dit wordt ook door Paavola and Hallikainen (2016) aangegeven als belangrijke kenmerken die tot een succesvolle samenwerking leiden. Ook hier komt het dus overeen met de verwachtingen uit de literatuur.

Maak een reële projectplanning.

Door een reële planning te maken en hier op te sturen, wordt voorkomen dat betrokken partijen voor verrassingen komen te staan. Daarbij neemt het ook een bepaalde werkdruk weg die tot eventuele spanningen in de samenwerkingsrelatie kunnen leiden. Dit is strijdig met hetgeen Moon, Choe et al. (2016) zeggen, namelijk dat de looptijd van het project geen impact heeft op het succes van een ITO succes. Op basis van de ervaringen kan gesteld worden dat een te korte looptijd dus kan zorgen voor een verhoogde werkdruk en spanningen in de samenwerkingsrelatie. Daarnaast geven Moon, Choe et al. (2016) wel aan dat projectmanagement, hetgeen dat nodig is voor het sturen op de planning, een belangrijke succesfactor is voor IT uitbestedingen.

Op basis van de verschillende good practices die zijn gevonden kan gesteld worden dat ze voor het grootste deel overeen komen met de literatuur en deze vooral verfijnt. Hierdoor komen de good practices dus ook overeen met de good practices die bestaan bij ITO projecten in de private sector. Dit past bij de verwachtingen, aangezien Cordella and Willcocks (2012) hebben aangegeven in hun onderzoek dat de vragen die beantwoord dienen te worden of outsourcing effectief is gelijk zijn voor zowel de publieke- als private sector. Dit houdt in dat in de basis de uitbestedingen te vergelijken zijn, echter zit het grote verschil in de wet- en regelgeving waar de organisaties in de publieke sector zich aan dienen te houden, zoals ook is aangegeven in het onderzoek van Burnes and Anastasiadis (2003). Doordat bij uitbestedingen in de publieke sector sprake is van meer wettelijke verplichtingen, is er minder vrijheid voor het opstellen van requirements. Daarnaast dient de organisatie ook rekening te houden met het begrotingsbudget, waardoor een keuze gemaakt dient te worden over welke elementen uitbesteed gaan worden en waarom. De looptijd van ITO projecten zullen door deze zaken dus langer in duur zijn.

Reflectie

Het onderzoek heeft in de vorm hoe het is uitgevoerd zijn limitaties gekend. De grootste limitatie is te wijten aan de tijdsperiode waarin het onderzoek zich heeft plaatsgevonden. Vanwege de corona crisis was het moeilijk om interviews te plannen. Hierdoor liep de informatieverzameling periode wat vertraging op. Echter is uiteindelijk wel met de belangrijkste personen uit de organisaties wat betreft ITO projecten gesproken, waarbij relevante informatie is verkregen.

Over de constructvaliditeit is te zeggen dat de vooraf opgestelde interviewvragen gebruikt zijn bij de interviews. Deze interviewvragen zijn gebaseerd zijn op de onderzoeksvragen en de elementen die zijn gevonden in de literatuur, waardoor de verschillende begrippen zijn afgedekt. Daarnaast heeft er, naast de interviews, ook documentanalyse plaatsgevonden met als doel om extra informatie te verkrijgen of de informatie uit de interviews te verifiëren en te verdiepen. Hierdoor is er sprake van triangulatie, wat de constructvaliditeit dus heeft verhoogd.

Wat betreft de interne validiteit kan gezegd worden dat de resultaten die gevonden zijn gebaseerd zijn op de resultaten uit het onderzoek, waarbij door middel van semigestructureerde interviews en documentanalyse de informatie is verzameld. Hierdoor was er sprake van triangulatie in de onderzoeksmethoden wat de interne validiteit heeft verhoogd.

Daarnaast heeft het de semigestructureerde aard van de interviews ervoor gezorgd dat er een bepaalde focus behouden bleef gedurende de interviews, maar toch was er ruimte om door te vragen. Hierdoor kreeg de verkregen informatie meer diepgang, wat de interne validiteit ten goede kwam. Het aantal personen dat ondervraagd is kan wel als weinig worden beschouwd. Dit kan de kwaliteit van de conclusie hebben beïnvloed. Op basis hiervan wordt ook geadviseerd dit onderzoek nogmaals uit te voeren, waarbij meerdere respondenten uit meerdere organisaties worden meegenomen.

Binnen dit onderzoek was er maar één case organisatie. Hierdoor kan het onderzoek als minder generaliseerbaar worden beschouwd, wat weer invloed heeft op de externe validiteit van het onderzoek. Echter is binnen deze case organisatie het ITO project met succes afgerond. Op basis van het onderzoek van Serrat (2017) kan gesteld worden dat, door het onderzoek te doen bij een organisatie waarvan het project op een succesvolle wijze is afgerond, op basis van de ervaringen goed bepaald kan worden welke onderdelen wel of niet hebben bijgedragen aan het succes van een project. Hierdoor kan gesteld worden dat de good practices die zijn gevonden in de case organisatie toch als generaliseerbaar beschouwd kunnen worden. Het is echter wel zo dat in vervolgonderzoeken gekeken kan worden of deze good practices daadwerkelijk generaliseerbaar zijn in andere publieke organisaties.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, zijn de vragenlijsten van de interviews en hoe deze vragen zijn opgesteld duidelijk weergegeven. Daarnaast zijn de verschillende interviews uitgeschreven en zijn deze uitgeschreven versies ter verificatie voorgelegd aan de geïnterviewde persoon.

Doordat de gegevens van de case organisatie en de IT dienstverlener geanonimiseerd zijn opgenomen, kan gezegd worden dat de betrouwbaarheid minder is. Echter is er voor gekozen om de organisaties wel te beschrijven. Hierdoor is er toch een beeld van de organisatie zonder dat dit terug te herleiden is naar de organisatie zelf. Hierdoor is het risico van een verminderde betrouwbaarheid deels afgenomen.

Ten slotte is er ook rekening gehouden met bepaalde ethische aspecten. Zo is vooraf aan de informatieverzameling een inleidende mail gestuurd waarin het doel van het onderzoek werd uitgelegd en waarin gevraagd werd of de organisatie mee wilde werken aan het onderzoek. Ook zijn, zoals eerder is aangegeven, de gegevens van de respondenten geanonimiseerd opgenomen in het document, om de privacy van dezen te bewaren. Daarnaast zullen, wanneer gewenst, de onderzoeksresultaten ook gedeeld worden met de case organisatie en de IT dienstverlener. Door deze zaken te doen, is rekening gehouden met de privacy en de wensen van de respondenten binnen het onderzoek.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek draagt vooral bij aan de voorbereiding van een ITO project in de publieke sector. Binnen dit onderzoek zijn een aantal good practices gevonden. Dit zijn, zoals eerder aangegeven, processen of methoden die effectief zijn gebleken in een organisatie en mogelijk ook effectief zijn in andere organisaties (Serrat 2017). Op basis hiervan kan gesteld worden dat de good practices die gevonden zijn in dit onderzoek gebruikt kunnen worden door vergelijkbare organisaties in de publieke sector bij de planfase van een IT uitbestedingsproject. Door gebruik te maken van deze good practices, kan de organisatie inspiratie halen vanuit aspecten die zijn gebruikt bij een succesvol IT uitbestedingsproject, waarbij ze deze aspecten niet zelf hoeven uit te zoeken. Hierdoor kunnen eventuele problemen in het

project voorkomen worden en zullen de resultaten van het project naar verwachting beter zijn. Het is wel zaak om vooraf goed te bepalen of de eigen organisatie te vergelijken is met de caseorganisatie, aangezien de context van het project een belangrijke factor is bij good practices.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Zoals eerder is aangegeven, heeft deze casestudy plaatsgevonden bij maar één caseorganisatie, waarbij het project wel met succes is afgerond. Op basis van (2017) kan dan gesteld worden dat processen of methoden die effectief zijn gebleken in een organisatie en mogelijk ook effectief zijn in andere organisaties. Echter kan in een volgend onderzoek kan dit onderzoek eventueel herhaald worden in meerdere cases om te kijken de gevonden good practices daadwerkelijk te gebruiken zijn in andere publieke organisaties.

In dit onderzoek was de caseorganisatie een relatief kleine Nederlandse gemeente. In een vervolgonderzoek kunnen bijvoorbeeld ook grotere gemeenten als case gebruikt worden, waarbij de eventuele verschillen interessant kunnen zijn.

Daarnaast bestaan ook andere organisaties binnen de publieke sector, zoals bijvoorbeeld zorginstellingen of onderwijsinstellingen. Dergelijke organisaties kunnen andere problemen ondervinden als een gemeente welke wellicht ook op een andere wijze opgelost dienen te worden. Het is dus ook interessant om dit onderzoek te herhalen in een ander soort organisatie binnen de publieke sector, waarbij eventueel nieuwe inzichten verkregen worden.

Literatuur

Bendjenna, H., et al. (2010). Eliciting requirements for an inter-company cooperative information system, Emerald Group Publishing Limited. **12**: 305-333.

Bryce, D. J. and M. Useem (1998). "The impact of corporate outsourcing on company value." European Management Journal **16**(6): 635-643.

Burnes, B. and A. Anastasiadis (2003). "Outsourcing: a public-private sector comparison." Supply Chain Management: An International Journal.

Cordella, A. and L. Willcocks (2012). "Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE." Journal of Strategic Information Systems **21**(4): 295-307.

Delen, G. P. A. J., et al. (2016). "Lessons from Dutch IT-outsourcing success and failure." Science of Computer Programming **130**: 37-68.

Dvir, D., et al. (2003). "An empirical analysis of the relationship between project planning and project success." International journal of project management **21**(2): 89-95.

Farag, N. and M. Krishnan (2003). "The market value of IT outsourcing investment announcements: An event-study analysis." AMCIS 2003 Proceedings: 206.

Goles, T. and W. W. Chin (2005). "Information systems outsourcing relationship factors: detailed conceptualization and initial evidence." ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems **36**(4): 47-67.

Hancox, M. and R. Hackney (1999). Information technology outsourcing: conceptualizing practice in the public and private sector. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers, IEEE.

Karimi-Alaghehband, F. and S. Rivard (2020). "IT outsourcing success: A dynamic capability-based model." Journal of Strategic Information Systems **29**(1): 101599.

Karlsen, J. T., et al. (2005). "What characterizes successful IT projects." International Journal of Information Technology & Decision Making **4**(04): 525-540.

Kern, T. and L. Willcocks (2000). "Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice." The Journal of Strategic Information Systems **9**(4): 321-350.

Kern, T., et al. (2002). "Application service provision: risk assessment and mitigation." MIS Quarterly **26**(2): 113.

Khalfan, A. and T. G. Gough (2002). "Comparative analysis between the public and private sectors on the IS/IT outsourcing practices in a developing country: a field study." Logistics Information Management.

Koh, C., et al. (2007). Does IT outsourcing create firm value? Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research: The global information technology workforce.

Lacity, M. C., et al. (2009). "A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice." The Journal of Strategic Information Systems **18**(3): 130-146.

Liang, H., et al. (2016). "IT outsourcing research from 1992 to 2013: A literature review based on main path analysis." Information & Management **53**(2): 227-251.

Lin, C., et al. (2007). "Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS IT outsourcing." Information Technology & People **20**(2): 161-183.

Luftman, J. and T. Brier (1999). "Achieving and sustaining business-IT alignment." California management review **42**(1): 109-122.

Martin, H. H., et al. (2016). Methoden en technieken van onderzoek. Heerlen, Open University of the Netherlands.

Mateus, R., et al. (2010). "Full disclosure of tender evaluation models: Background and application in Portuguese public procurement." Journal of Purchasing and Supply Management **16**(3): 206-215.

Micheli, P., et al. (2012). "New Business Models for Public-Sector Innovation: Successful Technological Innovation for Government." Research-Technology Management **55**(5): 51-57.

Moon, J., et al. (2016). "IT outsourcing success in the public sector: Lessons from e-government practices in Korea." Information Development **32**(2): 142-160.

Moon, J., et al. (2010). "Innovation in IT outsourcing relationships: where is the best practice of IT outsourcing in the public sector?" Innovation **12**(2): 217-226.

Murphy, M. and C. Sashi (2018). "Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships." Industrial Marketing Management **68**: 1-12.

Paavola, R. and P. Hallikainen (2016). Antecedents for successful collaboration in requirements engineering, Emerald Group Publishing Limited. **46**: 353-370.

Pietrzak, M. and J. Paliszkievicz (2015). "Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle." Management **10**(2): 149-161.

Qi, C. and P. Y. K. Chau (2012). "Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies." Decision Support Systems **53**(4): 859-869.

Saunders, M. N. K., et al. (2019). Research methods for business students.

Serrat, O. (2017). Identifying and sharing good practices. Knowledge Solutions, Springer: 843-846.

Slowinski, G. and M. W. Sagal (2010). "Good practices in open innovation." Research-Technology Management **53**(5): 38-45.

Sullivan, W. E. and O. K. Ngwenyama (2005). "How are public sector organizations managing IS outsourcing risks? An analysis of outsourcing guidelines from three jurisdictions." Journal of Computer Information Systems **45**(3): 73-87.

VanDale. "Betekenis 'gemeente'." Retrieved 10-10, 2020, from <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/gemeente#.X4ms0e2YSUI>.

Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and Methods, CA: Sage.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewverslagen

Interview case organisatie

Interview 26-10-2020 10:00-11:00 Beleidsmedewerker/projectleider IT outsourcing gemeente

Interviewer: Ik zou willen weten hoe het IT outsourcingproject ontstaan is dat jullie gedaan hebben en wat aan de grondslag lag van het project.

Geïnterviewde: Toen ik hier bij de gemeente kwam, waren we eigenlijk met 2 man op de ICT, 1 beheerder en 1 beleidsmedewerker. En die beheerder beheerde eigenlijk de hele ICT infrastructuur die we toen hadden. En op zich waren wij toen ook heel erg kwetsbaar zeg maar, want als die beheerder weg viel dan was er niemand.

Geïnterviewde: We hadden zeg maar een Novel platform, we hadden een HP-UX platform (een mini computer zeg maar), we hadden een Oracle, ja die hadden we toen ook al. Dus zeg maar de hele infrastructuur, die werd toen eigenlijk alleen maar complexer en je kwetsbaarheid werd groter. En dan kun je wel een advies schrijven om bij wijze van spreken een tweede beheerder er bij te hebben, maar het blijft complex. En het bijhouden van kennis is ook daarin een probleem. En eigenlijk, ja wat verdienen je nu met ICT infrastructuur? Wat is je toegevoegde waarde? Eigenlijk niets. De toegevoegde waarde, ja toen was informatiebeheer/ informatiemanagement net in opkomst. BI en zo iets allemaal. AI werd toen ook al over gesproken. Dus het punt is, Kun je het zelf blijven doen? Wil je dat zelf blijven doen? Mijn conclusie was eigenlijk Nee. Nouja dan ga je aan de slag inderdaad. En we hebben het eigenlijk vanaf de beginfase getrapt gedaan. We hebben eerst de servers uitbesteed, en alle andere dingen zijn we zelf blijven doen. Dus we hebben het eigenlijk in stappen gedaan om die overgang niet zo groot te laten zijn.

Interviewer: Oké

Geïnterviewde: Dus we zijn daar eigenlijk heel in gegroeid, eerst de servers. Dat hebben we geloof ik 4/5 jaar gedaan. En toen hebben we weer een nieuwe aanbesteding gedaan die weer veel breder was zeg maar.

Interviewer: En hoe staat het dan nu met het niveau van de uitbesteding? Hebben jullie nu alles uitbesteed of nog niet?

Geïnterviewde: Nee, maar daar gaan we nu wel naartoe zeg maar. Dit wordt nu weer een stap verder zeg maar. Maar nu gaan we naar parkstadIT zeg maar, maar die doen ook zeg maar, wat wij nu nog zelf doen, het werkplekbeheer, de eerstelijns helpdesk en technische applicatie beheer. Dat is eigenlijk in hoofdlijnen wat we zelf nog doen. Dan gaan we nu een stap verder, dat betekent dat we nu ook de helpdesk gaan uitbesteden, het hele werkplekbeheer. Maar voorlopig houden we het technisch applicatiebeheer houden we nog zelf in huis. Maar als je kijkt naar steeds meer SaaS applicaties, dan wordt dat ook steeds minder. Dus we moeten nu echt een verschuiving maken van het zeg maar, waar je vroeger sprak over applicatiebeheer (dus niet het technisch applicatiebeheer, maar het applicatiebeheer. Dat wordt steeds belangrijker en dat moet ook steeds meer focussen op

het functioneel beheer door de SaaS applicaties. Dus dat is eigenlijk ook weer een ontwikkelstap daarin.

Interviewer: Maar als ik het dus goed begrijp zijn de kosten en baten afgewogen toentertijd van willen we het nog zelf gaan doen of niet.

Geïnterviewde: Ja.

Interviewer: Hebben de kosten dus ook een rol gespeeld of niet?

Geïnterviewde: Nee, eigenlijk was de kwetsbaarheid het belangrijkste, natuurlijk speelde de kosten ook mee, maar dat vang je een beetje op door het getrapt te doen. Dan is de impact, want je weet nooit wat, als je het zelf was blijven doen wat dan de kosten waren. Dus het is altijd...

Interviewer: Klopt.

Geïnterviewde: Dus het is met name een stuk ontzorging waar je je dan geen zorgen meer over hoeft te maken. Een stukje kennis en kunde die je bij je medewerkers dan niet hebt, en die eigenlijk extern. En ook de marktontwikkelingen hè. Als je kijkt naar het hele aspect van een dual datacenter dat had (CASE ORGANISATIE) nooit alleen gekund. Als je de hele ontwikkeling nu bekijkt van public cloud, dat kunnen wij ook helemaal niet alleen. Het is dus een technische ontwikkeling, een stuk organisatorische ontwikkeling, je kennis en kunde. Het is meestal een combinatie van elementen.

Interviewer: Oké, en hoe is er nou eigenlijk tot de keuze gekomen om eerst de servers uit te besteden en daarna pas de andere delen? Hoe is dat besloten?

Geïnterviewde: het is een beetje een praktische invulling, er is gekeken wat haalbaar is. Het is meer vanuit die insteek gegaan. Het zou raar zijn om de helpdesk bijvoorbeeld als eerste uit te besteden. Kijk die servers dat raakt je gebruikers niet. Dus we hebben het eerst gepakt wat het minste de gebruikers raakt, zodat de impact voor de gebruikers ook minimaal is. Zo wen je daar weer aan en dan ga je weer een vervolgstap zetten.

Interviewer: Oké dus er is vooral gekeken naar manieren om de gebruiker zo veel mogelijk te ontlasten.

Geïnterviewde: Ja, die heeft er dan geen last van.

Interviewer: Oké, en hebben jullie daarover ook nog gesproken met een adviseur bijvoorbeeld?

Geïnterviewde: Ja. De 2^e fase... Die eerste fase viel wel mee, maar die 2^e fase raakte eigenlijk breed de organisatie en dan kom je op de requirements. Dan moet je beginnen met na te denken van "wat wil ik nu eigenlijk?". Dus we hebben toen vanuit een vraag gerichte benadering opgeschreven wat wij nou eigenlijk wilde. En dat zijn dan de requirements geworden. Dus wat wil je eigenlijk voor je gebruikers. Je moet dus ook eigenlijk niet technisch opschrijven wat je wilt, maar vooral organisatorisch opschrijven wat je wilt. Hoe dat dan technisch ingevuld wordt, ja eigenlijk boeit dat niet. Als je bijvoorbeeld Auto wilt rijden, dan interesseert het je niet welke motor er in zit. Je schrijft in je technische requirements op waaraan de auto moet voldoen en er zullen best elementen. Maar

of er nu een Renault motor of een Toyota motor of... Dat boeit niet. Je focust op functionaliteit, welke functionaliteit heb ik nodig (Ik wil e-mailen, ik wil inderdaad kantoorautomatisering doen, Ik wil dit doen, ik wil dat doen). En dan is het aan de outsourcing partij, die eigenlijk ook de specialist is. Want wie ben ik als niet specialist om voor te schrijven welke technische oplossingen ik wil, nee die technische oplossingen kan die specialist veel beter bedenken. En vervolgens ga je in het spel met die specialist en stel je in je aanbesteding daar wel vragen over. Maar ik ben niet de inhoudelijke specialist daarin. Dus zo zit dat veel meer in elkaar. En daarnaast zitten die requirements ook natuurlijk in de dienstverlening Welke dienstverlening wil ik hebben, in je SLA sferen en dat soort zaken.

Interviewer: En is dat ook allemaal gedocumenteerd geworden toen?

Geïnterviewde: Ja, want als je in onze hoeveelheid praat, dan praat je over een Europese aanbesteding, want om dat soort bedragen gaat het. En dan hebben wij ons best aan richtlijnen te houden ja. Ze hebben ons met name enerzijds inhoudelijk, maar ook in procedurele sfeer van die aanbestedingen laten begeleiden ja. Want dat doen we niet iedere dag.

Interviewer: Is die documentatie eventueel nog beschikbaar ter inzage?

Geïnterviewde: Ja hoor, hoewel het wel al verouderd is.

Interviewer: In principe hoeft dat niet veel uit te maken, want het gaat toch om de procedure en hoe dat toen gegaan is. Maar zou ik die eventueel kunnen krijgen?

Geïnterviewde: Ja oke, die kan ik je wel toesturen.

Interviewer: Dat zou fijn zijn.

Interviewer: Zijn er gedurende het proces zelf nog requirements bij gekomen door eventuele wijzigingen op basis van gesprekken?

Geïnterviewde: Nee volgens mij niet, maar dat weet ik niet meer zeker. In die Europese aanbesteding zitten vragen die aanbieders kunnen stellen en daar is wel op gereageerd. Dus er zou inderdaad links en rechts aan de randen nog wat verder ingekleurd zijn om het zo te zeggen. Maar dat kan ik me niet meer echt zo herinneren.

Interviewer: Maar er zijn dus wel met de bedrijven die toen aangeschreven hebben wel nog wat meer lijnen ingekleurd dus.

Geïnterviewde: Ja

Interviewer: Oké... Waren er ook bepaalde requirements die echt essentieel waren jullie organisatie?

Geïnterviewde: Ja, maar dat hebben we laten uitdrukken in de aanbesteding. Dus er waren eisen waar men aan moest voldoen, en er waren wensen.

Interviewer: Is er dan ook gebruik gemaakt van bijvoorbeeld MoSCoW (must have, should have, could have, won't have)?

Geïnterviewde: Ja maar de moetjes zitten toch meestal in de wettelijke verplichtingen die je als gemeente hebt.

Interviewer: Zitten er veel wettelijke verplichtingen op die requirements?

Geïnterviewde: Nee op ICT infrastructuur an sich valt dat wel mee. Maar een niveau hoger, op applicatie niveau zit dat meer. Maar het zit met name in beschikbaarheid en uitwijk en dat soort dingen allemaal. Dat valt misschien op zich wel mee ja. Maar het zijn ook de wettelijke verplichtingen die je zelf legt hè. Wij hadden toen al een focus op informatiebeveiliging, en een van de eisen die wij hadden was een ISO 27002 certificering. Dat zet je dan dus in je aanbesteding. Maar dat is vooral omdat je daar als organisatie veel waarde aan legt zeg maar.

Interviewer: En de adviseur heeft daar dus bij geholpen.

Geïnterviewde: Ja die heeft geholpen met dat op te schrijven en te adviseren en mee te kijken.

Interviewer: En die had uit ervaring natuurlijk ook eigen inbreng?

Geïnterviewde: Ja

Interviewer: Oké... Over de vorm van de uitbesteding heb ik dus begrepen dat het vooral stapsgewijs is gegaan.

Geïnterviewde: Ja over de jaren heen ja, maar waar ik nu over praat is de grootste uitbesteding geweest, die hebben we 7 jaar geleden gedaan.

Interviewer: Oké... Zijn er ook nog zeg maar delen die in een fase van uitbesteden zaten gezegd van Nee dat doen we nu nog even niet, dat verplaatsen we naar een andere fase? Dat daar nog wijzigingen in waren?

Geïnterviewde: Nee. Het is eigenlijk een soort Big Bang geweest hè. Je hebt iets ouds en je gaat iets nieuws opbouwen. Je migreert van oud naar nieuw. En dat gaan we dan testen, dus er zit wel veel... Volgens mij heeft de implementatie toen een jaar geduurd, dat had sneller gekund. Maar er zit heel veel opbouwwerk in voor de livegang zeg maar. En testwerk en dat soort dingen allemaal.

Interviewer: En achteraf toen het uitbesteed was, hoe waren toen de ervaringen? Is het allemaal succesvol gegaan of waren er nog hick-ups?

Geïnterviewde: Ja vindt ik wel. We kwamen bij een leverancier uit die best veel ervaringen daarmee had dus we lieten ons ook een beetje leiden door die leverancier. Dus ja dat ik misschien wel een geluk geweest. Zeg dit hele ITIL achtig werken, de SLA en SLA gesprekken zeg maar, dat werd eigenlijk veel geïnitieerd door de leverancier waardoor wij zeg maar, ook een beetje door de leverancier in onze regie rol kwamen. Maar als je daar zelf op had moeten sturen en wat allemaal, dan had je daar meer energie in moeten steken. Doordat het allemaal goed liepen hebben we

eigenlijk niet zo veel in hoeven te stoppen zeg maar. Wat af en toe gebeurd is dat als iets niet goed loopt, dat je dan moet escaleren. Maar als die escalatie allemaal goed opgepakt wordt, ja...

Interviewer: oké, dus er waren niet echt hele dramatische dingen die zijn mis gegaan.

Geïnterviewde: Nee.

Interviewer: Oké, dus in principe kan gesteld worden dat de outsourcing dan succesvol gedaan is?

Geïnterviewde: Ja, maar dat komt ook doordat zeg maar een leverancier helemaal conform ITIL werkt zeg maar inderdaad. En ook zeg maar zo'n hele migratie bijvoorbeeld getoetst wordt door zeg meer een DAB of zo heet dat geloof ik bij ITIL (zeg maar een groep mensen die daar neutraal naar kijkt en de risico's inschat en bijvoorbeeld ook een go geeft).

Interviewer: Oké. Maar de leverancier heeft zelf dus gekeken naar wat dan het beste kon zijn voor de organisatie?

Geïnterviewde: Ja, op basis van onze eisen en wensen

Interviewer: En de leverancier heeft dus als ik het goed begrijp eigenlijk het voortouw genomen van, zo kan dat het beste gedaan worden.

Geïnterviewde: Ja, zo willen we dat opbouwen zeg maar. En dat hebben al die leveranciers gedaan zeg maar, want we hadden natuurlijk meerdere aanbiedingen, en dat ga je dan ook weer beoordelen. Dat zit zeg maar ook in je score die je hangt op je selectie om te komen tot een leverancier.

Interviewer: En hoe is die selectie gedaan dan uiteindelijk?

Geïnterviewde: Dat is zeg maar enerzijds inhoudelijk gedaan. Met het Programma van Eisen wat we hadden. Met een groep mensen hebben we dat gelezen en daar zeg maar op gescoord. Vervolgens hadden we ook nog zeg maar een gesprek met elke leverancier om dingen toe te lichten of vragen te stellen. Die presentatie is zeg maar gescoord en daarnaast is zeg maar de prijs gescoord. En die 3 totaal leveren dan een eindscore op. Maar dat moet al bij een Europese aanbesteding zit dat eigenlijk al voor gedefinieerd in je aanbesteding hoe dat in zijn werk gaat ja.

Interviewer: En hoeveel leveranciers waren dat toen ongeveer?

Geïnterviewde: Volgens mij een stuk of 3. Er zijn ook een aantal leveranciers die afgehaakt zijn. Zeg maar op een gegeven moment, we hebben ook met een voorselectie gewerkt, laat ik het ook nog zo zeggen. Dus om te voorkomen dat je op een gegeven moment 10/20 leveranciers moet gaan beoordelen is er met een voorselectie gewerkt. Dat zie je wel eens terug in de stukken die je dan krijgt ,waarin zag maar uit een hele grote groep leveranciers die interesse hebben weer een kleinere groep ontstaat die dan alleen, dat scheelt aan de leveranciers zijde ook, die hoeven dan geen hele offerte en zoiets te maken, maar... ik weet niet meer hoe we dat toen gedaan hebben, maar een voorselectie met punten scoren en in vervolg in de tweede serie zijn we dan verder gegaan de diepte in om het zo te zeggen.

Interviewer: Oké en die selectie is dus gedaan op de basis van de eisen en wensen die jullie hadden

Geïnterviewde: Ja.

Interviewer: Oké..... Hebben jullie vooraf wel nog gekeken naar bepaalde succesfactoren binnen zo'n outsourcing relatie?

Geïnterviewde: Ja, Dat zit met name in de rol die je verwacht van de leverancier. Wij hadden een rol geschreven waarin we zeg maar meer tot een soort partnership wilde komen zeg maar met die leverancier. Niet alleen zeg maar puur ICT leveren, maar ook met elkaar kunnen sparren over ontwikkelingen, enerzijds aan de gemeentekant, maar ook aan de leverancierskant om zeg maar ook een stukje doorontwikkeling te hebben. Dus ja dat soort dingen hebben wel een rol gespeeld ja. Je zoekt niet een leverancier die je puur de ICT levert. Het moet meer zijn natuurlijk.

Interviewer: En hoe is die relatie nu? Is dat nog altijd oké?

Geïnterviewde: Nouja, wat wij gezien hebben bij die ICT leverancier is dat die, die zat met name hier in het zuiden van het land, die had ambities om landelijk actief te worden. Dat kost natuurlijk zeg maar ook geld. Dus die is op een gegeven moment in zee gegaan met een investeringsmaatschappij. En op dat moment zie je dus wel dat de kosten onder druk komen te staan. Dat er ook echt door die investeringsmaatschappij winst gemaakt moet worden om het zo te zeggen. En dat merk je wel in de relatie ja.

Interviewer: Zijn er daardoor moeilijkheden ontstaan met de gesprekken ofzo?

Geïnterviewde: Nee, maar dat je het gewoon merkt in de factureringssfeer. Als je kijkt naar zo'n SLA contract of een outsourcing contract, dan zeg je van dit doen wij, en dit verwachten wij van de ICT leverancier. Daartussenin zit een heel grijs gebied. Als je leveranciers hebt die heel erg op hun strepen staan, dan zeggen ze over dat grijze gebied van, ja maar dat doen we niet, dat zit niet in het contract. Wij hadden natuurlijk dat onze leverancier dat grijze gebied niet zo heel nauw nam. En wij dus ook niet. En dan kun je goed met elkaar door een deur. Maar op het moment dat dat financiële onder druk staat, en een leverancier in het grijze gebied gaat zeggen van "ja dat willen we wel doen, maar dat kost wel zo veel geld", ja dan krijg je een wat meer zakelijkere relatie, laat ik het zo zeggen.

Interviewer: Zijn er nog dingen die er achteraf anders hadden gekund met het project zelf met de kennis van nu?

Geïnterviewde: Ik denk dat er een dynamiek zit in die outsourcing hè. We zitten nu al erg lang in ons contract (7 jaar). Eigenlijk wil je na 4/5 jaar opnieuw oriënteren en dan maak je weer een nieuw bestek en een nieuwe aanbesteding en dan neem je al die dingen wat jij zegt, die neem je dan weer mee in je nieuwe requirements. In zo'n lang lopend contract lukt dat niet. Als ik denk wat wij nodig hebben als ik kijk naar nu Corona he, wij zijn in 2014 begonnen met 13 tokens om te telewerken. We zitten dadelijk op 90 tokens om te telewerken dus die ontwikkeling hebben we wel meegenomen en die past ook binnen het contract zeg maar. Ja dan kost het je meer, maar dat is ook een functionaliteit die je wilt. Als je nu zou gaan aanbesteden dan ga je weer vanuit die nieuwe eisen zo'n contract ontwikkelt zich wel hè. Het staat niet stil hè. Er is zo'n HDS server bijgekomen en ook een server voor dit programma hè. Dus dat contract ontwikkelt zich wel laat ik het zo zeggen.

Interviewer: En het opstellen van die requirements dat is op zich wel, zoals jij dat zo zegt in het beginstadium wel goed gedaan, en naarmate de technische ontwikkelingen zijn kan dat aangepast worden.

Geïnterviewde: Ja, dan kan je gewoon mee. En er zit ook een ontwikkeling in de contractensfeer hè. Wij hadden bijvoorbeeld upgrades van besturingssystemen, dat zat in 2014 niet in ons contract. Nu zou je dat bijvoorbeeld wel mee gaan nemen. Dus zo'n hele outsourcing ontwikkelt zich ook in de loop der tijd.

Interviewer: het is dus dynamisch.

Geïnterviewde: Ja. En daar moet je dan gewoon mee om gaan, enerzijds binnen je contract, anderzijds in een nieuwe aanbesteding.

Interviewer: Dat is dan weer dat grijze gebied.

Geïnterviewde: Ja, wat wil je zelf doen en wat wil je afbakenen, wat wil je geleverd krijgen, ja.

Interviewer: hebben de requirements zelf nog enig gevolg gehad op de vorm van uitbesteding die het uiteindelijk heeft gekregen? Of is echt vanuit de vorm die jullie wilden de requirements uit gekomen?

Geïnterviewde: Ik denk dat dat een wisselwerking is, dat je bepaalde dingen inderdaad opschrijft, maar bepaalde dingen ook bewust open laat. En de kunst is inderdaad om je requirements niet technisch op te schrijven maar vooral functioneel. Ik heb behoefte aan een helpdesk, ik heb behoefte aan kantoorautomatisering. Ik heb behoefte daaraan. En met name hoe specifiek je daarin kunt zijn, hoe duidelijker die afbakening voor die leverancier ook is.

Interviewer: Dus als ik het goed begrijp is het globaal beginnen met de requirements en dan naarmate de gesprekken vorderen meer technisch er in?

Geïnterviewde: ja maar dan ligt die offerte er al hè. Het wordt alleen technischer als je daar behoefte aan hebt. Want je gaat natuurlijk vraag en antwoordspel spelen "waarom heb je dit gedaan, waarom heb je dat gedaan?" je probeert te prikken of er over nagedacht is zeg maar over hoe die offerte tot stand gekomen is. Maar of die wensen of requirements die wij omschreven hebben ook goed geïnterpreteerd zijn.

Interviewer: en die infrastructuur is dan helemaal op maat gemaakt door de leverancier?

Geïnterviewde: Ja, maar die maakt natuurlijk gebruik van bouwstenen die ze bij andere klanten ook gebruiken. Wij hebben niet een wereldvreemde ICT infrastructuur, dus een aantal componenten zijn daar gewoon standaard in, en er zijn een aantal op maatwerk die dan specifiek voor je organisatie zijn ja. Maar het bouwt wel allemaal op standaarden die de leverancier ook in de markt zet hè, want die proberen natuurlijk ook eenheid te creëren in z'n outsourcepartijen.

Interviewer: Oké dan denk ik dat we er zo ver zijn voor nu.

Geïnterviewde: Ja, als er nog wat is kan je me altijd nog even vragen.

Interviewer: in ieder geval bedankt voor de informatie.

Geïnterviewde: ja graag gedaan.

Interview IT dienstverlener

Samenvatting gesprek IT dienstverlener 2-11-2020

Initiatie IT uitbesteding

- Hoe komt een IT uitbestedingsrelatie tot stand met een publieke organisatie als een gemeente.

Via aanbesteding/tenders, dit zijn inkoopopdrachten van een overheidsinstelling waardoor iedere leverancier een eerlijke kans krijgt. De regels die van belang zijn voor zo'n aanbesteding staan in de aanbestedingswet.

Requirements

- Hoe wordt omgegaan met requirements die de case organisatie heeft en heeft de leverancier nog enige inspraak in de requirements?

Via marktconsultaties is er inspraak. Hierbij wordt gekeken hoe de organisatie de uitbesteding voor ogen heeft (eisen/wensen)

- Zijn er verschillen tussen organisaties in de publieke sector en organisaties in de private sector wat betreft requirements?
 - o Zo ja, op welke manier verschillen deze?

Ja, wet- en regelgeving, waaronder privacywetgeving als de AVG standaarden. Daarnaast ook de koppelingen met de overige overheidssystemen, welke veilig dienen te zijn. Ook hieraan zijn regels verbonden.

Door deze regelgevingen is de vrijheid in requirements t.o.v. private sector minder in vergelijking tot de private sector

Vorm IT uitbesteding

- Heeft de mate van uitbesteding (hoeveel een organisatie uitbesteed wilt hebben) gevolgen voor het succes van een uitbestedingsproject?
 - o Zo ja, op welke manier?

Ja, mate van uitbesteding heeft invloed op complexiteit en kosten. Overheid dient ook altijd rekening te houden met aanbestedingsgrens. De kosten van een aanbesteding kan het proces namelijk veranderen. Het bepaalt of er sprake is van een Europese of nationale aanbestedingsprocedure

Succesfactoren

- Welke elementen vinden jullie als leverancier belangrijk om het succes van een uitbestedingsproject te waarborgen?

Goede afbakening van project, wat gedaan kan worden d.m.v. contracten.

Best Value uitvraag, wat inhoudt dat de meeste waarde geleverd wordt voor een juiste prijs.

reële planning, wat ook weer samenhangt met het verwachttingsmanagement. Door een reële planning hoeft geen sprake te zijn van eventuele werkdruk die tot spanningen in de samenwerking kan leiden.

Sterke projectleiding: door goede sturing kan voorkomen worden dat betrokken partijen voor verrassingen komen te staan en weet iedereen waar hij aan toe is

- Wordt op deze elementen ook ingespeeld met de requirements?

Requirements zijn soms 'over-the-top' en niet altijd reëel. Bij de marktconsultaties en de gesprekken na het winnen van de opdracht kunnen eventuele wijzigingen worden voorgesteld.